

---

# MASTERARBEIT

---

Frau B.A.(FH)  
**Jana Eimicke**

**Social Media Recruiting und  
die Berechnung des Return  
on Investment unter Berück-  
sichtigung der intrinsischen  
Werte eines Unternehmens**

Mittweida, 2015



# **MASTERARBEIT**

---

## **Social Media Recruiting und die Berechnung des Return on Investment unter Berücksichtigung der intrinsischen Werte eines Unternehmens**

Autor:

**Frau B.A. (FH)**

**Jana Eimicke**

Studiengang:

**Industrial Management**

Seminargruppe:

**ZM12w1**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Dipl.-Psychologe Frank Schumann**

Einreichung:

**Mittweida, 02.07.2015**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, 2015**

## **MASTER THESIS**

---

# **Social Media Recruiting and the Calculation of Return on Investment taking account of the Intrinsic Values in Com- panies**

author:

**Ms. B.A. (FH)**

**Jana Eimicke**

course of studies:

**Industrial Management**

seminar group:

**ZM12w1**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister**

second examiner:

**Dipl.-Psychologe Frank Schumann**

submission:

**Mittweida, 02.07.2015**

defence/ evaluation:

**Mittweida, 2015**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Eimicke, Jana:

Social Media Recruiting und die Berechnung des Return on Investment unter Berücksichtigung der Werte eines Unternehmens. - 2015. – 87 Seiten, V S., Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Institut für Technologie- und Wissenstransfer, Masterarbeit, 2015

## **Referat:**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Social Media Recruiting in Unternehmen. Das Hauptziel dabei ist Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die Erfolgsberechnungen im Online Recruiting durchgeführt werden können. Dies ist aufgrund zahlreicher immaterieller Werte nicht immer leicht. Zusätzlich stehen aktuelle Trends und das neue Berufsbild des Recruiters 2.0 im Mittelpunkt.

# Inhalt

<b>Inhalt .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Formelverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>1      Einleitung .....</b>	<b>7</b>
1.1 <i>Problemstellung und Relevanz .....</i>	7
1.2 <i>Ziel der Arbeit .....</i>	8
1.3 <i>Aufbau der Arbeit.....</i>	9
<b>2      Grundlagen und Einordnung .....</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Ursachen der Personalkrise.....</i>	11
2.1.1 <i>Demografischer Wandel und seine Auswirkung .....</i>	11
2.1.2 <i>Digital Natives als zukünftige Arbeitnehmer .....</i>	18
2.1.3 <i>Das Web 2.0 und seine Folgen .....</i>	20
2.2 <i>Möglichkeiten des Online-Recruiting .....</i>	23
<b>3      Erfolgsmessung im Social Media Recruiting .....</b>	<b>25</b>
3.1 <i>Vom Social Media Marketing .....</i>	25
3.2 <i>Erfolgsmessung Social Media Marketing.....</i>	29
3.2.1 <i>Das Monitoring des Social Web.....</i>	29
3.2.2 <i>Erfolgsmessung im Social Media.....</i>	32
3.2.3 <i>Ziele definieren .....</i>	33
3.3 <i>Social Media Key Performance Indikatoren.....</i>	35
3.3.1 <i>Vom „die richtigen Dinge tun“ zum „die Dinge richtig Tun“ .....</i>	35
3.4 <i>Qualitative Messgrößen.....</i>	39
3.4.1 <i>Sweet Spot .....</i>	40
3.4.2 <i>Messbarkeit von Authentizität über Werte (Außenwirkung).....</i>	41
<b>4      Erfolgsberechnung beim Social-Media-Recruiting.....</b>	<b>43</b>
4.1 <i>Social Media Recruiting und der ROI.....</i>	45
4.2 <i>Immaterielle Vermögenswerte messen.....</i>	54
4.2.1 <i>Market-to-Book Value .....</i>	55

---

4.2.2	Tobin's q .....	56
4.3	<i>Die Wissensbilanz nach dem AK-WB</i> .....	57
4.3.1	Notwendigkeit .....	57
4.3.2	Einführung .....	59
4.3.3	Erstellung einer Wissensbilanz .....	59
4.3.4	Anwendung auf Social Media Recruiting .....	62
5	<b>Kostenstrukturen im Social Media Recruiting</b> .....	<b>65</b>
5.1	<i>Vorweggenommene Ausgaben</i> .....	65
5.2	<i>Aufwendungen nach Social Media Kanälen</i> .....	68
5.2.1	Online Jobbörsen .....	68
5.2.2	Jobsuchmaschinen .....	68
5.2.3	Social Media .....	69
5.3	<i>Personalkosten</i> .....	69
5.3.1	Zeitaufwand im Social Media Recruiting .....	70
5.3.2	Wissensbilanz zur Identifizierung benötigter personeller Ressourcen .....	71
5.3.3	Das neue Berufsbild des Recruiters .....	72
5.3.4	Der Weg zum neuen Recruiter .....	74
6	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>77</b>
Literatur	.....	80
Selbstständigkeitserklärung	.....	87

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einflussfaktoren für die Personalkrise	10
Abbildung 2: Unternehmen weltweit, die sich bereits im Fachkräftemangel befinden	11
Abbildung 3: Zahl der Einwohner in Deutschland nach Altersgruppen zum 31.12.2012 (in Mio.)	12
Abbildung 4: Bevölkerung nach Altersgruppen, Vergleich 2008 und 2030, Stand 2011	14
Abbildung 5: Entwicklung der Grundschülerzahlen	15
Abbildung 6: Engpassberufe nach der Studie von Manpower	16
Abbildung 7: Altersstruktur in Engpassberufen	17
Abbildung 8: Online Konsument - Digital Native	18
Abbildung 9: Checkliste zur Shitstorm-Erkennung	21
Abbildung 10: Shitstorm-Skala	22
Abbildung 11: Kanäle für das Online-Recruiting	24
Abbildung 12: Der Social Media Monitoring Prozess	30
Abbildung 13: Einflussnehmer Beispiel Facebook	31
Abbildung 14: Beispiele für Kennzahlen zu bestimmten Zielsetzungen	33
Abbildung 15: Zielhierarchie	34
Abbildung 16: wichtige KPIs nach der Studie UZH aus Unternehmenssicht	36
Abbildung 17: Rangfolge - Wichtigkeit der KPI für die Unternehmen	37
Abbildung 18: Social Media Nutzung aus Arbeitnehmersicht	38
Abbildung 19: Wahrnehmungsdifferenz Konsument und Unternehmen	39



Abbildung 20: Strategischer Sweet Spot eines Unternehmens	40
Abbildung 21: Perspektiven von Social Media Recruiting	44
Abbildung 22: Der lange Weg zum Social Media ROI	45
Abbildung 23: DuPont System, Berechnung des ROI, vereinfacht	46
Abbildung 24: Erfolgsberechnung Twitter und Facebook UPS	50
Abbildung 25: Erfolgsberechnung Facebook UPS	52
Abbildung 26: Prognosen von UPS Social Media Nutzen	54
Abbildung 27: Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz	60
Abbildung 28: Prozess und Projektablauf einer Wissensbilanzierung	62
Abbildung 29: QQS-Portfolio	63
Abbildung 30: Kostenkalkulation für Social Media Recruiting	65
Abbildung 31: Aufbau einer E-Recruiting Software, Beispiel Milch&Zucker	66
Abbildung 32: Übersicht über Zeitaufwendungen (kumuliert) für Social Media Recruiting Aktivitäten	70
Abbildung 33: Aufgabenfokus von Recruitern (Absolventa)	72
Abbildung 34: Unterschied Recruiter 1.0 und Recruiter 2.0	73

---

## Formelverzeichnis

Formel 1: Berechnung des ROI .....	46
Formel 2: Berechnung des ROMI .....	47
Formel 3: ROI für langfristige Investitionen.....	48
Formel 4: Berechnung des immateriellen Vermögens als Marktwert-Buchwert-Differenz	56
Formel 5: Berechnung des immateriellen Vermögens mit Tobin's q .....	57



# 1 Einleitung

Die vorliegende Masterarbeit richtet sich vorrangig an kleine und mittlere, insbesondere wissensintensive Unternehmen, Personaler und Marketingexperten, welche jetzt oder in naher Zukunft soziale Medien zur Personalbeschaffung nutzen möchten. Die Relevanz, soziale Medien verstärkt für die externe Personalgewinnung zu nutzen, wird immer häufiger in Fachbüchern, Fachzeitschriften und Fachtagungen besprochen und so manches Unternehmen folgt diesem Trend bereits. Doch trotz aller Erkenntnisse, welche die Branche über Social Media, Social Media Marketing und Recruiting bereits gewonnen hat, fehlt es noch immer häufig an klaren Definitionen und allen voran an einer klaren Kosten-Nutzen-Rechnung. Die bereits entwickelten Methoden, um die Werbewirksamkeit bei klassischen Medien zu messen und somit deren Rentabilität für das Unternehmen zu bestimmen, können leider nur ungenügend auf die Online Medien angewandt werden. Eine gute Nachricht gibt es jedoch bereits, denn Online Medien können zielgerichteter und effektiver eingesetzt werden und die Werbetreibenden müssen mit weitaus weniger Streuverlusten<sup>1</sup> rechnen. Nichts desto trotz ist es ebenso wichtig, die neuen Medien nicht als günstige Alternative zu betrachten, egal ob sie als Werbemaßnahme für Produkte oder potentielle Mitarbeiter genutzt werden sollen. Die vorliegende Arbeit soll dazu dienen, umfangreiche Einblicke in die Möglichkeiten des Social Media Recruitings zu ermöglichen, aber auch auf Risiken hinweisen. Der Fokus liegt dabei auf der Wirksamkeitsmessung, insbesondere von Vermögenswerten, die nicht greifbar sind und darauf wie ein erfolgreiches Social Media Recruiting Konzept aufgebaut sein sollte.

## 1.1 Problemstellung und Relevanz

Die Relevanz des Problems liegt in der Aktualität der Thematik begründet. Die neuen Medien, oder Social Media, sind zwar nunmehr allen bekannt, jedoch lassen sie sich noch immer nicht eindeutig definieren. Dazu kommt, dass in einigen Unternehmen zwar das Potential von sozialen Medien zur Personalgewinnung erkannt wurde aber bisher noch nicht

---

<sup>1</sup> Begriff aus den Printmedien, bezeichnet „unbrauchbare“ Werbekontakte, welche nicht zu angestrebten Zielgruppen gehören.

viel Wissen darüber vorhanden ist. In Zeiten des „War for Talents“, ist nicht mehr die Flut an postalisch eingesandten Bewerbungsmappen die größte Herausforderung, sondern vielmehr die passenden Kandidaten für offene Stellen zu identifizieren und proaktiv auf diese Talente zuzugehen.<sup>2</sup> Weiter heißt es von Yvonne Ortmann, dass das Social Media Recruiting in diesem Zusammenhang, eine wohl immer größere Rolle spielen wird. Zum einen ist das durch die wirtschaftliche und demografische Situation zu begründen, zum anderen wird es immer schwieriger werden qualifizierte Arbeitskräfte auch „wirklich“ zu erreichen. Kaum ein Digital Immigrant oder Digital Native<sup>3</sup> ist heute nicht in einem sozialen Netzwerk vertreten, doch aufgrund der Reizüberflutung ist es für Unternehmen nicht einfach, sich von der Masse abzuheben und tatsächlich wahrgenommen zu werden. Derzeit sind es die Digital Immigrants, die das Internet und die sozialen Medien nutzen, in einigen Jahren sind auch die Digital Natives in dem Alter, um sich auf Stellensuche zu begeben und sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit das Internet und die sozialen Medien dafür nutzen.

## **1.2 Ziel der Arbeit**

Es soll wissenschaftlich nachgewiesen oder widerlegt werden, ob die Personalbeschaffung mit Hilfe von sozialen Netzwerken in Zukunft eine verstärkte Rolle im Personalwesen einnehmen könnte. Zusätzlich soll der Kern der Arbeit daraus bestehen, eine Möglichkeit aufzuzeigen wie die Wirksamkeit der Personalbeschaffung über soziale Medien ermittelt werden kann. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Controlling von Intangibles, also den immateriellen Vermögenswerten eines Unternehmens. Diese Arbeit wird nicht die bisherigen Personalmanagementmethoden in Frage oder einen Vergleich anstellen, welche Methodik zur externen Personalgewinnung (ob klassisch oder über soziale Medien) besser geeignet wäre. Zudem werde ich nicht jede Plattform vorstellen und ausführlich über die zahlreichen Möglichkeiten, die XING, LinkedIn oder Facebook, Twitter und Co. bieten, berichten. Ich beschränke mich auf den normativ-theoretischen Ansatz und somit werden zwar praxisbezogene Beispiele angebracht, aber keine repräsentativen Studien durchgeführt. Dies könnte unter Umständen die Thematik einer weiterführenden wissenschaftlichen Arbeit darstellen. Aus dem Themengebiet und erster Literaturrecherchen ergeben sich für mich drei grundlegende Hypothesen. These eins: die neuen Medien bieten im Vergleich zu ihrem

---

<sup>2</sup> (Ortmann, 2014, S. 42)

<sup>3</sup> Geprägt wurden diese Begriffe von dem Pädagogen und Manager, Marc Prensky.

klassischen Pendant bessere Steuerungsmöglichkeiten und befähigen dadurch die Unternehmen zu einer unmittelbaren Ansprache der Konsumenten. Wichtige Voraussetzung ist hier, dass die Zielgruppen auch genau definiert und typisiert wurden. Es liegt also nah, dass durch die Stellenausschreibungen in den sozialen Medien, insb. Sozialen Netzwerken, Unternehmen zielgerichteter und effektiver neues Personal finden können (These 2). Da die Nutzung von Online Medien zudem eine kostengünstige Alternative zu bisherigen Möglichkeiten der Informationsfunktion des Personalmanagements, wie etwa der Ausschreibung in einem Fachmagazin darstellen soll, ist auch anzunehmen, dass die Online-Stellenausschreibung eine sehr gute Kosten-Nutzen Alternative dazu darstellt.

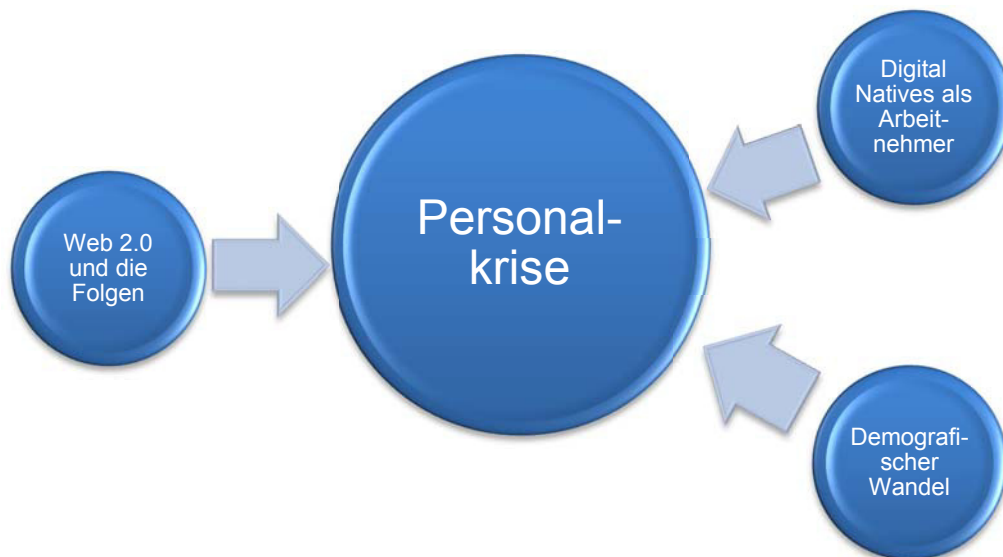
### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit ist in sechs Kapitel aufgeteilt.

In **Kapitel 1**, *Grundlagen und Einordnung*, geht es in der Hauptsache um Begriffsdefinitionen, sowie auch um die Ursachen und Auswirkungen der heutigen Personalkrise. Dabei werde ich besonders auf den demografischen Wandel, die Digital Natives und das Web 2.0 eingehen. Anschließend stelle ich, in **Kapitel 2**, die Einordnung der Thematik in den Gesamtkontext dar. Da ich viele Parallelen zum Social Media Marketing finden konnte, ziehe ich bestehende Ansätze zum Strategieaufbau und der Erfolgsmessung als Vergleich für den Einsatz von Social Media Recruiting (SMR) Maßnahmen heran und leite daraus meine Schlüsse ab. Dies kommt vor allem in **Kapitel 3**, *Erfolgsmessung im Social Media Recruiting*, zur Anwendung. **Kapitel 4** enthält vor allem Information darüber, wie der ROI von SMR berechnet werden kann und welche Rolle die immateriellen Werte dabei spielen. Abschließend werden noch die *vorweggenommen Ausgaben* (**Kapitel 5**) genauer beleuchtet, um in **Kapitel 6** einen Ausblick auf die zukünftigen Möglichkeiten und Neuerungen geben zu können.

## 2 Grundlagen und Einordnung

In nahezu allen Fachbüchern, Studien und Artikeln, zum Thema Social Media Recruiting, wurde die Notwendigkeit für Personalbeschaffungsmaßnahmen über soziale Medien mit dem demografischen Wandel, den Fachkräftemangel, den Digital Natives als künftige Arbeitnehmer und den Folgen des Web 2.0 erklärt. Die Unternehmen stehen vor einer Personalkrise, welche für einige bereits spürbar ist. Der „War for Talents“ ist unausweichlich und nur die Unternehmen, die sich dessen bewusst sind und entsprechende Maßnahmen ergreifen, werden ihn gut überstehen. Die Einflussfaktoren, welche auf die aktuelle Personalkrise wirken, sind in der folgenden Abbildung ersichtlich.



**Abbildung 1: Einflussfaktoren für die Personalkrise<sup>4</sup>**

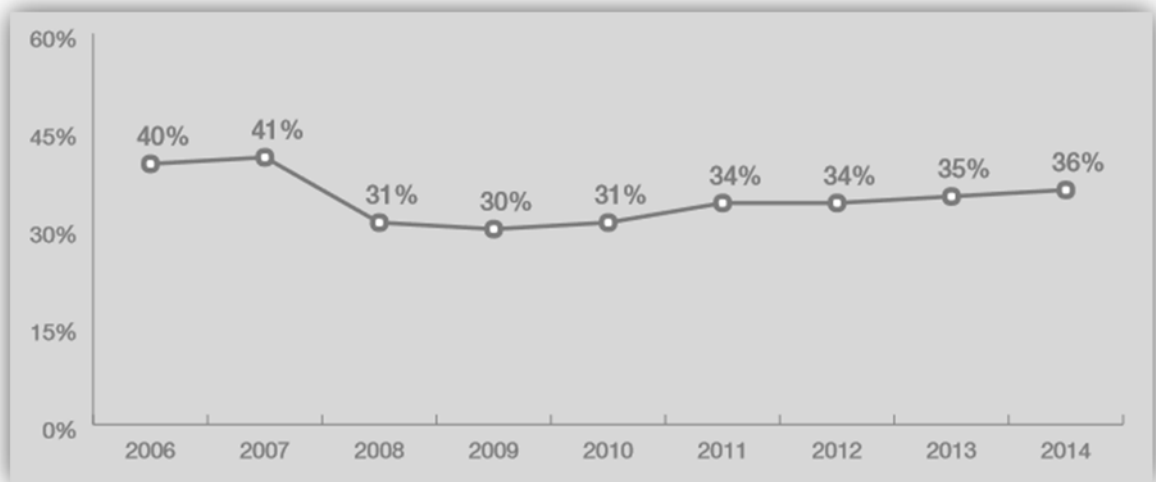
Aus der aktuellen Manpower Studie zum Thema Fachkräftemangel geht hervor, dass bereits 36% der Unternehmen weltweit einen Fachkräftemangel bemerken und darauf reagieren müssen.<sup>5</sup> Seit nun mehr sieben Jahren, in denen die Studie durchgeführt wird, war der

---

<sup>4</sup> (Bärmann, 2012, S. 12)

<sup>5</sup> Vgl. (ManpowerGroup, 2014)

Anteil der Unternehmen, die sich einem Mangel gegenüber sahen nicht mehr so hoch (Abbildung 2).



**Abbildung 2: Unternehmen weltweit, die sich bereits im Fachkräftemangel befinden<sup>6</sup>**

Die Umfrage ergab jedoch auch, dass sich heute immer mehr Unternehmen Strategien überlegen, wie sie damit umgehen. Dazu entwickeln sie Modelle, wie der Fachkräftemangel überbrückt werden kann. Viele haben begonnen, auch außerhalb der eigenen Region nach geeigneten Arbeitskräften zu suchen, bieten ihren Mitarbeitern Weiterbildungsmöglichkeiten an und auch neue Wege der Personalbeschaffung über das Web 2.0 gehören dazu.

## 2.1 Ursachen der Personalkrise

### 2.1.1 Demografischer Wandel und seine Auswirkung

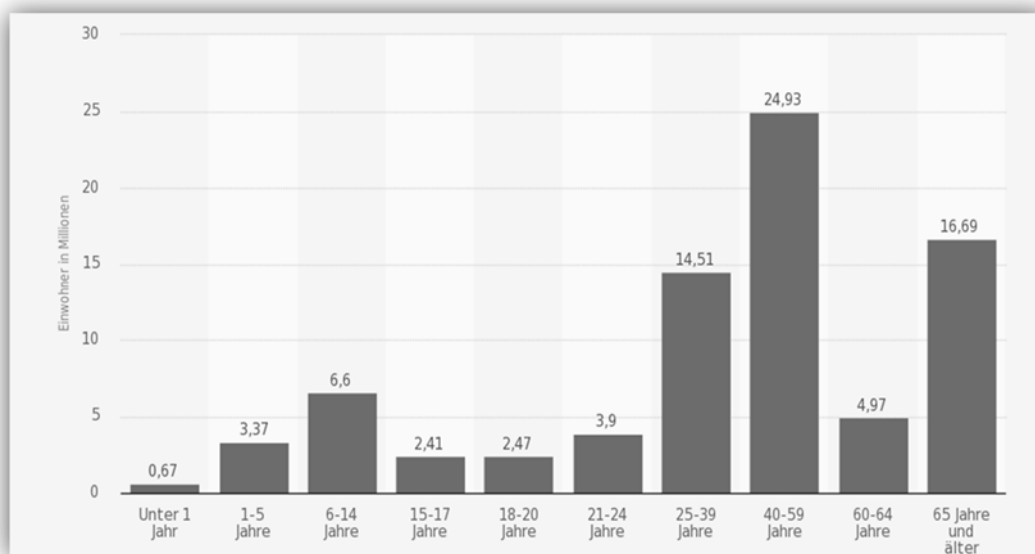
Da die Bevölkerungsentwicklung erheblichen Einfluss auf die ökonomische Situation im Land hat, werden zuerst grundlegende Informationen zu der momentanen demografischen Situation zusammengestellt. Doch aufgrund dessen, dass dieses Phänomen weder neu noch unerforscht ist, ist nur kurz darauf einzugehen. Die Altersstruktur der jetzt und in Zukunft in Deutschland lebenden Männer und Frauen verändert sich. In Deutschland leben

---

<sup>6</sup> (ManpowerGroup, 2014)



derzeit etwa 82 Millionen Menschen. Das hat sich in den vergangenen 20 Jahren kaum geändert, wohingegen eine Veränderung zwischen den Altersgruppen festzustellen ist. Derzeit liegt der Gesamtanteil der unter 20jährigen bei 18-20% und wird zukünftig auf unter 16% fallen, was auf die niedrigen Geburtenzahlen zurückzuführen ist. Zusätzlich sind die Altersgruppen der 21- bis 24-Jährigen und 25- bis 39-Jährigen in Bezug auf das Thema dieser Arbeit hervorzuheben, da sie die Zielgruppe der Unternehmen darstellen, die durch Social Media Aktivitäten beeinflusst werden sollen. Wie aus Abbildung 3 gefolgert werden kann, sind insgesamt 20,88 Millionen Männer und Frauen im Alter von 18-39 Jahren alt und somit für diese Arbeit relevant.



**Abbildung 3: Zahl der Einwohner in Deutschland nach Altersgruppen zum 31.12.2012 (in Mio.)<sup>7</sup>**

Ebenso eine detaillierte Aufschlüsselung und der Vergleich zwischen dem Jahr 2008 und 2030 (Abbildung 4) zeigen, dass Deutschland älter wird.

In Wirtschaftsmagazinen wird jedoch zusätzlich behauptet, dass auch das Bildungsniveau ein Grund für den Fachkräftemangel sei. Schulabgänger werden den Anforderungen der zu besetzenden Stellen nicht mehr gerecht, heißt es. Der *Wirtschaftsdienst* (Springer Verlag)

---

<sup>7</sup> (Statista, 2015)

oder bei *DIE ZEIT Online* sprechen von einem „hausgemachtem“ Bildungsproblem der Bundesregierung. So schreibt Gerhardt Bosch, Wirtschaftsdienst, „...bei [einem] Fachkräftemangel fehlen Arbeitskräfte mit einer bestimmten Berufs- oder Hochschulbildung.“<sup>8</sup> Weiter heißt es, dass die „schlechte Schulbildung [und] zu wenige Aus- und Weiterbildungen“<sup>9</sup> die Ursachen für den bis 2025 zu erwartenden Überhang an Personen ohne Berufsausbildung sein werden. Aus der Studie vom Bundesinstitut für Bildung und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung auf die er sich beruft geht hervor, dass insgesamt 1,3 Mio. Personen nicht den Anforderungen der deutschen Wirtschaft entsprechen werden. Und auch wenn das Ergebnis der aktuellen PISA Studie aus dem Jahr 2012, für die deutschen Schüler durchweg positiv ausfiel und in allen Bereichen bessere Ergebnisse erzielt werden konnten, ist auch festgehalten worden, dass jeder fünfte im Alter von 15 Jahren weder richtig schreiben noch lesen kann<sup>10</sup>. Das ist auch das Hauptargument von Thomas Kerstan, DIE ZEIT. Hier liegt also noch großes Potential, welches zukünftig besser genutzt werden könnte. Der Zusammenhang zwischen den demografischen Voraussetzungen und der Bildung in Deutschland liegt auf der Hand, denn ein Rückgang der Schüler und somit auch späteren Arbeitnehmern in Verbindung mit einem ungenügendem Bildungsniveau verschärft den Fachkräftemangel zusätzlich. Nicht überraschend sind die durch zurückgehenden Geburtenzahlen ebenfalls rückläufigen Anmeldungen der Grundschüler und daraus resultierenden Schulschließungen. Bezogen auf das Bundesland Sachsen und den geringen Geburtenzahlen schrieb Dr. Eva-Maria Stange, stellvertretende Vorsitzende und bildungspolitische Sprecherin der SPD-Fraktion im Sächsischen Landtag: „seit 1990 wurde jede zweite Schule in Sachsen geschlossen. Eine Ursache ist der Rückgang der Schülerzahlen in den 90er Jahren“.<sup>11</sup> Dieser Rückgang findet noch immer statt, wie aus dem Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland, Abbildung 4, abzulesen ist.

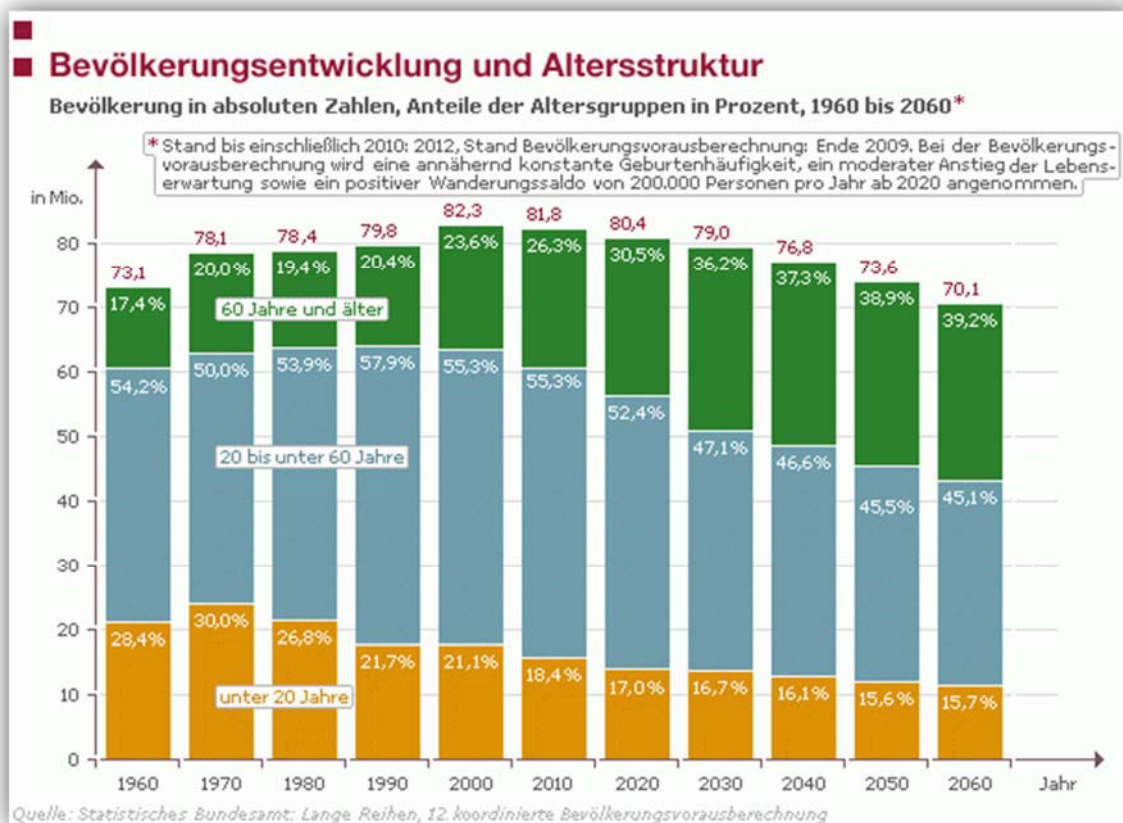
---

<sup>8</sup> (Bosch, 2011)

<sup>9</sup> Ebd. (Bosch, 2011)

<sup>10</sup> (Landeszentrale für politische Bildung, 2013)

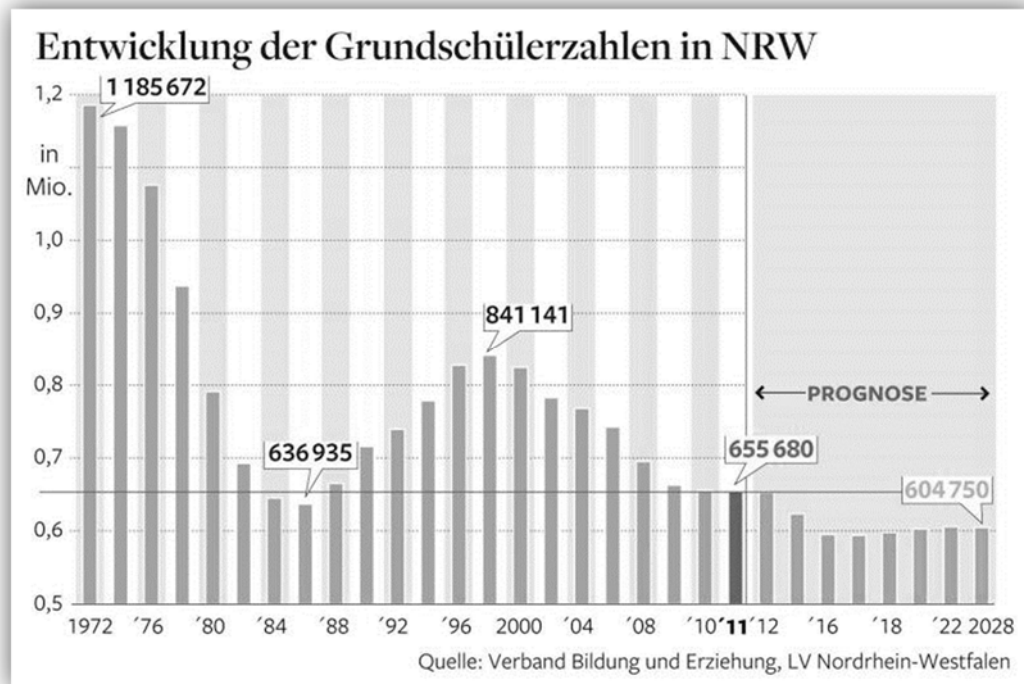
<sup>11</sup> (Stange, SPD Sachsen, 2013)



**Abbildung 4: Bevölkerung nach Altersgruppen, Vergleich 2008 und 2030, Stand 2011**

Im vergangenen Jahr verfasste Frau Dr. Eva-Maria Stange einen weiteren Artikel, in dem es heißt „Die Zahl der Schulabgänger ohne einen anerkannten Hauptschulabschluss ist erneut angestiegen. Knapp 2.600 Schulabsolventinnen- und Absolventen haben im Schuljahr 2012/2013 keinen anerkannten Hauptschulabschluss erworben. Im Vorjahreszeitraum waren es 2.288 Schüler.“<sup>12</sup> Auch in NRW (hier beispielhaft herangezogen) findet ein Schulsterben statt, wie die Abbildung 5 verdeutlicht.

<sup>12</sup> (Stange, SPD Sachsen, 2013)



**Abbildung 5: Entwicklung der Grundschülerzahlen<sup>13</sup>**

Diese Aussage passt zu den aus der PISA Studie hervorgehenden Ergebnissen und macht die Ernsthaftigkeit der Lage deutlich. Dieser Wandel dürfte auch ein massives Problem in der Personalpolitik im Bildungswesen zur Folge haben. Derzeit fehlt es an qualifizierten Lehrern, wodurch die Nachfrage sehr hoch ist. Werden nun jedoch aufgrund der fehlenden Schüler zahlreiche Schulen und Bildungseinrichtungen geschlossen, wird auch die Nachfrage an dem notwendigen Personal zurückgehen. Eine mögliche Lösung liegt in der Reduzierung der Klassengröße, wodurch mit hoher Wahrscheinlichkeit eine bessere Betreuung des einzelnen Schülers möglich ist, was wiederum zur Folge hätte, dass das Bildungsniveau steigt und mehr Kinder einen Schulabschluss schaffen. Diese Problematik ist jedoch nicht weiter Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Durchaus interessant ist jedoch, dass auch Hochschulen und andere weiterführende Bildungseinrichtungen ebenfalls Probleme mit der „Personalbeschaffung“ oder eher dem Anwerben neuer Studenten haben werden. Demnach ist auch für sie wichtig, präsent zu sein und sich der sozialen Medien zu bedienen

<sup>13</sup> (Frigelj, 2011)

um auch in Zukunft das Überleben ihrer Einrichtung zu sichern. Ein Ansatzpunkt zur Abfederung des „Fachkräftemangelhammers“ liegt auch in Qualifizierung von Arbeitslosen durch Aus- und Weiterbildung. Gerade in den sogenannten Engpassberufen, hier in Abbildung sieben von der Manpower Studie zusammengetragen, ist dies in Erwägung zu ziehen. Die hier aufgeführten Berufsgruppen gelten weltweit zu den „Top 10“ der schwer zu besetzenden Stellen (Abb. 6). Angeführt wird das Ranking von den Facharbeitern, gefolgt von Ingenieuren bis hin zu IT- und Bürokräften und Fahrern.



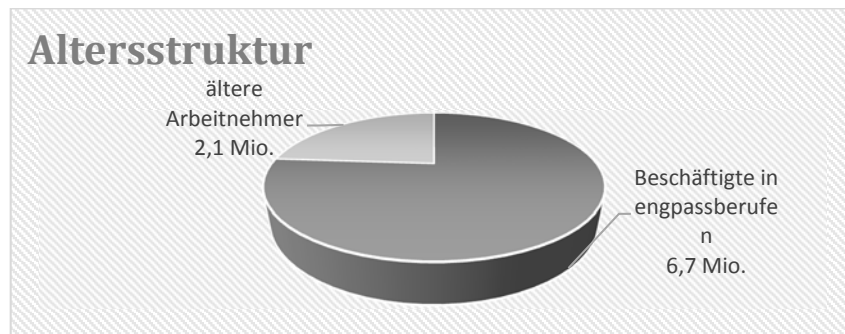
**Abbildung 6: Engpassberufe nach der Studie von Manpower<sup>14</sup>**

Ein weiterer wichtiger Zusammenhang zwischen der Demografie in Deutschland und dem Fachkräftemangel besteht darin, dass mehr Mitarbeiter die Unternehmen altersbedingt verlassen, als neue Mitarbeiter dazu kommen. Das Renteneintrittsalter von derzeit 67 Jahren mag für den Arbeitnehmer ein lang ersehntes Ziel sein, stellt aber für einige Arbeitgeber ein Problem dar. Derzeit sind 6,7 Mio. Beschäftigte in den sogenannten Engpassberufen<sup>15</sup> tätig

<sup>14</sup> (ManpowerGroup, 2014)

<sup>15</sup> Derzeit 139 Berufe, weiterführende Informationen beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln einzusehen

(Abb. 7).<sup>16</sup> Das bedeutet, dass bereits hier mehr Stellen vakant, als Arbeitnehmer vorhanden sind. Es kommen aufgrund der geringen Geburtenzahlen auch keine Auszubildenden nach, die diese Stellen ausfüllen können.<sup>17</sup> Die davon 2,1 Mio. älteren Arbeitnehmer werden jedoch spätestens in 15 Jahren das Rentenalter erreicht haben und die Unternehmen verlassen.<sup>18</sup>



**Abbildung 7: Altersstruktur in Engpassberufen<sup>19</sup>**

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind davon betroffen, so heißt es in einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. „In 105 Engpassberufen waren mindestens 50% in KMUs beschäftigt.“<sup>20</sup> Aus diesem Grund und auch weil es wohl Arbeitnehmer gibt, die sich durchaus vorstellen könnten, nach Überschreiten des aktuellen Renteneintrittsalters weiter im Unternehmen zu bleiben, macht sich der Chef der Bundesagentur für Arbeit, Frank-Jürgen Weise, für eine freiwillige Rente stark. Es soll so möglich sein, dass Arbeitnehmer freiwillig bis 70 arbeiten können. Das Problem daran liegt jedoch nach Ansicht von Arbeitnehmervertretern darin, dass viele Menschen in hohem Alter ihren Beruf körperlich nicht mehr ausüben können wie beispielsweise der in Abbildung sieben genannte (Bus-)Fahrer oder der Bauarbeiter. Auch für Krankenpfleger, Schichtarbeiter und viele andere ist dies wohl nicht möglich. All die hier zusammengetragenen Fakten stellen für die Unterneh-

---

<sup>16</sup> (Kerstholt, 2015)

<sup>17</sup> Vgl. Studie (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., 2014)

<sup>18</sup> Vgl. (Kerstholt, 2015)

<sup>19</sup> Vgl. ebd. (Kerstholt, 2015)

<sup>20</sup> (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., 2014, S. 3)

men Herausforderungen dar und denen gilt es entgegenzutreten. Doch nicht nur die demografischen Voraussetzungen in Deutschland haben sich verändert, sondern auch die Nutzungs- und Verhaltensweisen der Bevölkerung.

### 2.1.2 Digital Natives als zukünftige Arbeitnehmer

Zehn Jahre nach der Geburt des Internets (1991), prägte der Manager Marc Prensky mit seinem Artikel in der Zeitschrift „On the Horizon“ die Begriffe der Digital Natives und der Digital Immigrants. Die digitalen Natives, also Eingeborenen, sind mit dem Internet aufgewachsen und sprechen die digitale Sprache der Computer, Videospiele, Smartphones und auch des Internets wie ihre Muttersprache. Mit den digital Natives, oder der Generation Y, wie sie bei uns bisher überwiegend bezeichnet werden, sind alle Geburtengänge von 1996-1999 gemeint (Abb. 8).

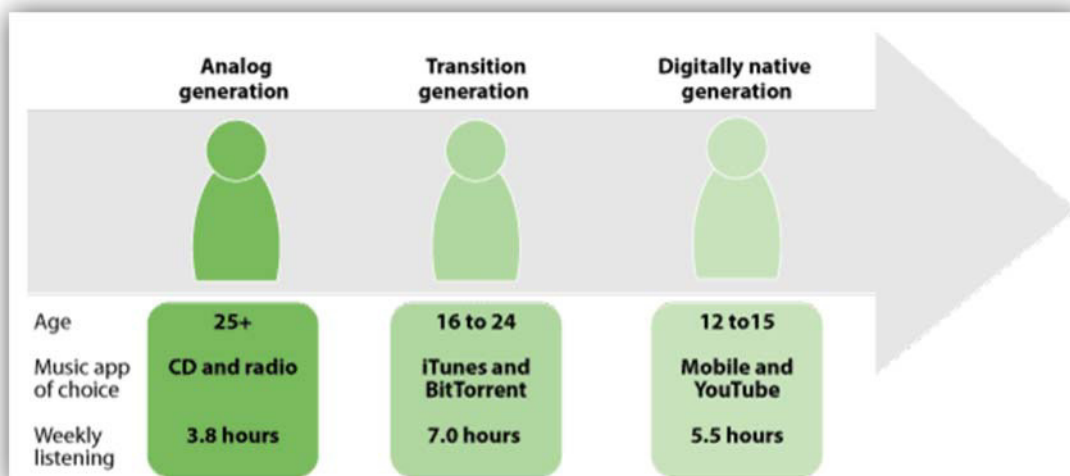


Abbildung 8: Online Konsument - Digital Native<sup>21</sup>

Sie zeichnet aus, dass sie mit allen Möglichkeiten, die das World Wide Web bietet, vertraut sind. Die Fähigkeiten, welche für den Gebrauch des Internets usw. benötigt werden, sind angeboren. Es gibt aber auch keine klaren Grenzen mehr zwischen den digitalen Medien und dem realen Leben, alles ist miteinander verbunden. Daraus resultiert auch ein Wandel im Arbeits- und Lernverhalten, sodass möglicherweise auch die bisherigen Lehrinhalte oder

<sup>21</sup> (Mulligan, 2011)

zumindest Lernmethoden an deren Anforderungen angepasst werden müssen. „*Our students have changed radically. Today's students are no longer the people our educational system was designed to teach.*“<sup>22</sup> Weiter erklärt Prensky „*our digital Immigrant Instructors, who speak an outdated language (that oft the pre-digital age), are struggling to teach a population that speaks an entirely new language*“<sup>23</sup>. Es ist durchaus denkbar, dass dies auch auf das deutsche Bildungssystem zutrifft. Der sichere Umgang mit den neuen Medien kann natürlich nicht nur auf das Geburtsjahr zurückgeführt werden, sondern vor allem auf den Umgang mit den neuen Medien. Nicht zu verwechseln ist diese hohe Affinität mit der praktischen Anwendung. Es ist also nicht damit gleichzusetzen, dass ein „digital Native“ schneller, besser oder überhaupt programmieren kann oder den perfekten Umgang mit Blogs und sozialen Medien beherrscht. Das ist für dieses Themengebiet auch nicht relevant, es ist lediglich wichtig, dass die zukünftigen Arbeitnehmer ein komplett neues Verständnis und somit eine andere Einstellung zu diesen Medien haben können. Alle, die nicht als Einwohner gelten und den Umgang erst im Erwachsenenalter gelernt haben, werden *Digital Immigrant*, also Einwanderer genannt. Dadurch haben sie natürlich ein anderes Verhältnis und auch Verständnis dazu. Sie starten mit der einfachen Bedienung der neuen Technologien und enden damit, dass der Umgang selbstverständlich wird. Nach Wolfgang Appel unterscheiden sich die beiden Generationen vor allem in ihrem Verhalten gegenüber neuer Anwendungen und besitzen einfach eine andere Herangehensweise. Demnach lesen digitale Einwanderer noch die Gebrauchsanweisungen neuer elektronischer Geräte, während digitale Eingeborene einfach per „Trial&Error-Prinzip“ ausprobieren. Der Lernprozess, welcher sich für die digital Immigrants ergibt, fällt meist denen leichter, die im frühen Erwachsenenalter damit konfrontiert wurden und bereitet Nutzern in hohem Alter öfter Schwierigkeiten oder stößt sogar auf Unverständnis und Verweigerung. Durch diesen Generationskonflikt kann es gerade bei Unternehmen mit einer älteren Führungsebene zu Problemen in der Personalbeschaffung und auch der Personalführung kommen. Unternehmen, welche zeitgemäß agieren und nicht nur reagieren möchten, sollten dies wissen und auch für sich nutzen.

---

<sup>22</sup> (Prensky, 2014, S. 45)

<sup>23</sup> (Prensky, 2014, S. 46)



### 2.1.3 Das Web 2.0 und seine Folgen

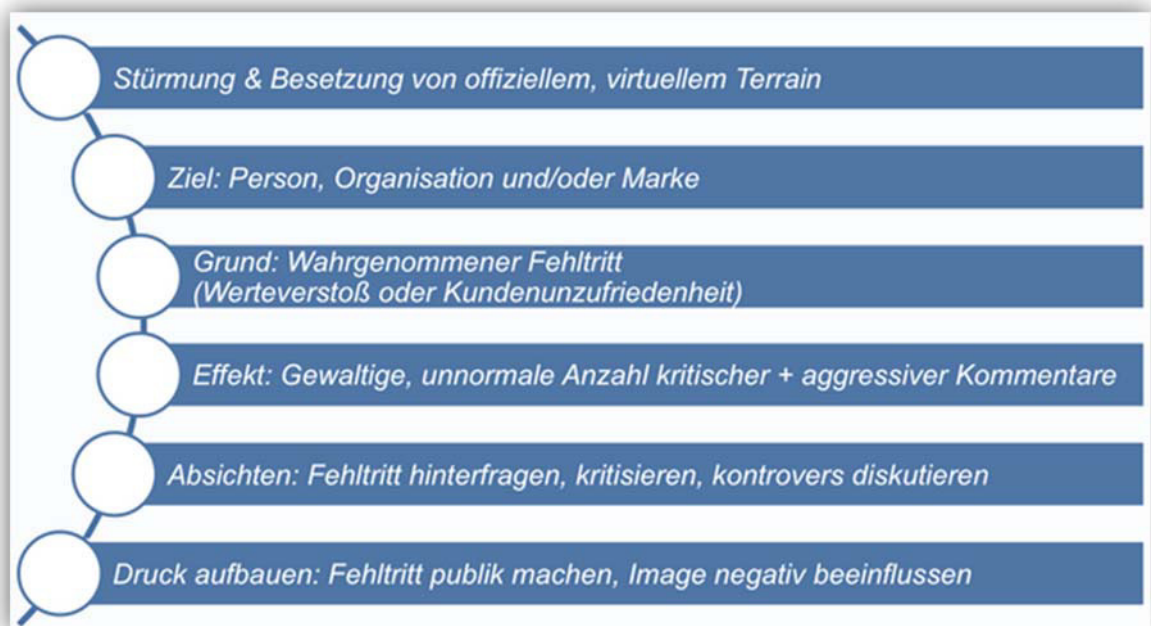
Im Vergleich zum Web 1.0, dem „ursprünglichen Internet“, wird das Web 2.0 nicht mehr nur zur reinen Informationsbereitstellung und Informationsabfrage genutzt. Die Konsumenten werden heute ebenso mit einbezogen, sodass ein aktiver Austausch möglich ist. Das kann aufgrund neuer Möglichkeiten der Konsumentenansprache viele positive Ausprägungen haben, indem die Unternehmen beispielsweise zielgerichteter Werbung platzieren können, aber auch direkt in den Dialog mit Interessenten treten können. Dieser (Erfahrungs-) Austausch kann für das Unternehmen einen Mehrwert darstellen, da eine Betrachtung »von außen« einen ganz neuen Blick auf beispielsweise die Produkte oder Werbestrategie wirft. Grundsätzlich liegt der Unterschied also nicht oder nicht nur in neuen Funktionen, die das Internet uns heute bieten kann, sondern vielmehr in der Interaktion. Das *„Web 2.0 definiert sich nicht als technologische Innovation, es beschreibt vielmehr eine neue Verhaltensweise der Internetnutzer: Die bisherige eindimensionale Kommunikation im Internet hat sich aufgelöst, Nutzer generieren heute eigenständig Inhalte und treten in direkten Dialog mit ihrer Umwelt und den Unternehmen.“*<sup>24</sup> Jedoch gibt es auch Risiken, die das neue Internet mit sich bringt. Eine schlecht geplante und durchgeführte Social-Media-Strategie kann, im besten Fall, mehr Kosten als Nutzen einbringen und mit Antipathie einiger bisheriger Interessenten einher. Es gibt aber auch den sogenannten „Shitstorm“, bei dem sich schlechte Kritiken durch die mediale Verbreitung schnell großflächig ausweiten. Zu diesem Thema lassen sich bisher kaum wissenschaftliche Quellen ausmachen, aber oft wird darüber in Blogs berichtet und immer wieder finden sich in den Medien Beispiele dazu. Die Folgen eines Shitstorms können vom Imageverlust bis sogar zu dem Infrage stellen der Kompetenz im eigentlichen Kerngeschäft führen.<sup>25</sup> Dazu finden Sie in den Anlagen eine Liste mit nützlichen Hinweisen, wie diese negativen Folgen verhindert werden könnten. Auch Christian Glaser spricht im Zusammenhang mit der Erfolgsplanung für Social Media Aktivitäten von der Gefahr eines „Flächenbrandes“ in Form des Shitstorms, der durch die enorme Reichweite sehr schnell geschäftsschädigend werden kann. *„Ein Shitstorm ist ein Prozess, bei dem User das Verhalten initiieren oder adaptieren und ein offizielles Social Media Profil zu stürmen und zu besetzen. Das so attackierte Social Media Profil ist offizielles, virtuelles Terrain einer bestimmten Person, Organisation oder einer Marke, die eines bestimmten*

---

<sup>24</sup> (Hass, Walsh, & Kilian, 2008, S. 176)

<sup>25</sup> Vgl. (Glaser, 2013, S. 344)

*Fehltritts bezichtigt wird.*<sup>26</sup> Damit gehen oft rasant ansteigende Besucherzahlen auf den öffentlichen Profilen einhergehen und die Betroffenen werden mit kritischen und aggressiven Kommentaren überschüttet. Die Anonymität des Internets und das Gefühl, dass keine rechtlichen Konsequenzen für die verbalen Anfeindungen drohen, senkt die Hemmschwelle dieser Angriffe noch weiter. Häufig liegt die Absicht der attackierenden User darin, Druck aufzubauen und den Angegriffenen zu einer Reaktion zu zwingen und gegebenenfalls dazu zu bewegen, sein Verhalten zu ändern (Abb. 9).<sup>27</sup>



**Abbildung 9: Checkliste zur Shitstorm-Erkennung<sup>28</sup>**

Jeder, der im Internet aktiv ist, Unternehmen und auch Privatpersonen, können in diesen Sturm geraten. Ein fehlerhaftes Produkt, schlechte Serviceleistungen, Probleme in der Bestellabwicklung, usw. sind häufige Gründe, über die sich die Kunden in sozialen Netzwerken beschweren, statt zuerst mit dem betroffenen Unternehmen in Kontakt zu treten. Auch firmeninterne Missstände, die in TV-Sendungen oder Zeitungsartikeln aufgedeckt werden,

---

<sup>26</sup> (Tim Ebner, 2015)

<sup>27</sup> Vgl. (Tim Ebner, 2015)

<sup>28</sup> (Tim Ebner, 2015)

können Auslöser sein. Aus verschiedenen Case-Studies wurde die in Abbildung 10 zu sehende Shitstorm-Skala erstellt, welche die unterschiedlichen Ausprägungen zeigt, die ein Shitstorm annehmen kann.

SHITSTORM SKALA	WINDSTÄRKE	WELLENGANG	SOCIAL MEDIA	MEDIEN-ECHO
0	Windstille	völlig ruhige, glatte See	Kein kritischen Rockmeldungen.	Keine Medienberichte.
1	leiser Zug	ruhige, gekräuselte See	Vereinzelte Kritik von Einzelpersonen ohne Resonanz.	Keine Medienberichte.
2	schwache Brise	schwach bewegte See	Wiederholte Kritik von Einzelpersonen. Schwache Reaktionen der Community auf dem gleichen Kanal.	Keine Medienberichte.
3	frische Brise	mässig bewegte See	Andauernde Kritik von Einzelpersonen. Zunehmende Reaktionen der Community. Verbreitung auf weiteren Kanälen.	Interesse von Medienschaffenden geweckt. Erste Artikel in Blogs und Online-Medien.
4	starker Wind	grobe See	Herausbildung einer vernetzten Protestgruppe. Wachsendes, aktives Follower-Publikum auf allen Kanälen.	Zahlreiche Blogs und Berichte in Online Medien. Erste Artikel in Print-Medien.
5	Sturm	hohe See	Protest entwickelt sich zur Kampagne. Grosser Teil des wachsenden Publikums entscheidet sich fürs Mitmachen. Pauschale, stark emotionale Anschuldigungen, kanalübergreifende Kettenreaktion.	Ausführliche Blog-Beiträge. Follow-Up-Artikel in Online-Medien. Wachsende Zahl Artikel in klassischen Medien (Print, Radio, TV).
6	Orkan	schwere See	Ungebremsbarer Schneeball-Effekt mit aufgepeitschtem Publikum. Tonfall mehrheitlich aggressiv, beleidigend, bedrohend.	Top-Thema in Online-Medien. intensive Berichterstattung in allen Medien.

Abbildung 10: Shitstorm-Skala<sup>29</sup>

Doch es können und sollten Präventivmaßnahmen ergriffen werden. Dazu zählen intensives Monitoring, ein aktives Reputationsmanagement, sowie gut ausgebildete Social Media und Community Manager.<sup>30</sup> Zusätzlich sollte eine schnelle Reaktion (wenige Stunden bis hin zu max. 2 Tagen, wenn interne Themen erst in der Firma besprochen werden müssen) erfolgen und dies auf dem gleichen Medienkanal, auf dem der Shitstorm begonnen hat. Dafür könnten möglicherweise Wissensdatenbanken angelegt werden, in denen mögliche Themen, um die sich Shitstorms aufbauen, notiert und dazu passende Reaktionsmöglichkeiten in Form von Textbausteinen hinterlegt werden können. Es muss dann nur sicherge-

<sup>29</sup> (Graf, 2012)

<sup>30</sup> Vgl. (Deutsches Medieninstitut GmbH, 2015)

stellt werden, dass der Mitarbeiter die Lage richtig einschätzt und abgleicht, ob diese Situation der in der Datenbank beschriebenen auch wirklich gleich oder ähnlich ist. Eine Entschuldigung ist ein Zeichen von Stärke und nicht von Schwäche, Fehler einzuräumen, aber sich von Rechtfertigungen und Bedingungen fernhalten, kann ebenso hilfreich sein. Außerdem legt sich die Aufregung schnell, wenn der Hintergrund der Beschwerde verstanden wird. Wer das nicht allein schafft, sollte sich externe Hilfe beschaffen, denn kaum etwas wirkt provokativer als am eigentlichen Problem vorbei zu argumentieren. Zu guter Letzt bitte keine rechtlichen Maßnahmen androhen, auch wenn diese nicht öffentlich ausgesprochen werden, wird es bald öffentlich sein und den Sturm noch verschlimmern. Meistens endet ein Shitstorm nach 1-2 Wochen, ist dies einmal nicht der Fall, ist eine ausführliche Auseinandersetzung mit der angeprangerten Problematik zu empfehlen, da offenbar massive Missstände vorherrschen, die wohl besser intern geregelt und beseitigt werden sollten. Unternehmen können aus einem Shitstorm auch positive Erkenntnisse ziehen, indem sie aus den dort begangenen Fehlern lernen.

## 2.2 Möglichkeiten des Online-Recruiting

Um die freien Stellen des Unternehmens im Internet zu vermarkten, gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die Herr Brickwedde in der ICR Studie „Social Media Recruiting 2013“ einmal übersichtlich zusammengefasst hat (Abb. 11). Die Premiumjobbörsen wie monster, Stepstone oder JobScout24 sind als reine Jobbörsen zu verstehen. Das heißt, dass dort die freien Stellen von den Unternehmen veröffentlicht werden. Der potentielle Bewerber kann darauf mit einem „Schnelllink“ Bezug nehmen und sich bei der Firma für die ausgeschriebene Stelle bewerben. Darauf beschränkt sich die Kommunikation jedoch. Ein Firmen- oder Bewerberprofil wird hier nicht angelegt, die Unternehmen können aber einen Link zu ihrer Internetpräsenz hinterlegen. Über die Suchmaschinen wie Google, Bing, Yahoo usw. können Jobangebote von Arbeitnehmern gesucht werden. Ob das entsprechende Stellenangebot auch gefunden wird (sofern es existiert) hängt von der Reichweite und Auffindbarkeit der Online-Stellenausschreibungen ab. Zum einen kann dies durch zahlreiche Internetpräsenzen im Internet erreicht werden, zum anderen durch die richtigen Keywords und durch die SEO-Optimierung. Auch hier handelt es sich um die passive und reaktive Variante, wie es beim klassischen Personalmarketing der Fall ist.



Abbildung 11: Kanäle für das Online-Recruiting<sup>31</sup>

Auch die eigene Karriereseite ist eher reaktiv zusehen, aber wird von Konzernen häufig als Online-Recruiting Instrument eingesetzt. Das ist auf eine starke Arbeitgebermarke zurückzuführen. Kleine und mittelständige Unternehmen hingegen sollten vorzugsweise auf die sozialen Netzwerke wie Twitter, Facebook, XING und Co. setzen. Hier können Unternehmen auf den Firmenprofilen Neuigkeiten posten, wie z.B. Stellenausschreibungen oder Eventinformationen, aber auch mit der Zielgruppe in Kontakt treten. Zudem ist eine proaktive Ansprache der User möglich.

<sup>31</sup> (Brickwedde, Social Media Recruiting 2013, 2013)

## 3 Erfolgsmessung im Social Media Recruiting

Natürlich ist es auch im Onlinebereich wichtig, die eingesetzten Mittel gegen den Nutzen für das Unternehmen zu stellen. Dies stellt sich jedoch aus einigen Gründen als schwierig heraus. Um herauszufinden, was den Mehrwert für Unternehmen darstellt wenn sie Social Media Maßnahmen für das Personal Recruiting nutzen möchten ist zu klären, was darunter verstanden wird.

### 3.1 Vom Social Media Marketing

Das Social Media Marketing setzt sich aus den Begriffen Social Media und Marketing zusammen. Die Social Media sind dabei nicht als Instrument des Marketings zu verstehen, sondern nur als eine Art neue Kommunikationsform, ähnlich wie das Web 1.0 im Vergleich zum Web 2.0 keine technischen Neuerungen bringt, sondern lediglich durch neue Verhaltensweisen der Nutzer definiert wird. Im Vergleich zu dem wohl am meisten genutzten sozialen Netzwerk Facebook, existieren noch viele andere Plattformen, auf denen sich Unternehmen präsentieren können. Soziale Netzwerke können in unterschiedliche Formen unterteilt werden. Michael Cey und Juhn-Petter Scupin teilen sie in fünf verschiedene Grundarten: Blogs, Videoportale, Foren, Wikies und Communities ein.<sup>32</sup> Schmidt hingegen unterscheidet in vier Gruppen: die Netzwerkplattformen, die Multimediaplattformen, die Weblogs und die Micrologs. Für die Arbeit ist eine etwas gröbere Unterteilung sinnvoll, weshalb nur auf die Netzwerk- und Multimediaplattformen eingegangen wird. Bei Netzwerkplattformen, auch soziale Netzwerke und Online Communities genannt, liegt der Fokus auf der Person oder Institution, die darauf interagieren und sich darstellen möchte. Sie legen sich ein Profil auf dieser Plattform an und füllen es mit zahlreichen Informationen über sich selbst. Dazu gehören beispielsweise das Alter (Gründungsjahr) und Geschlecht (Geschäftsform) oder die Interessen (Geschäftsbereiche) und Hobbies (Engagements außerhalb des Unternehmens) und vieles mehr. Zusätzlich können sich die Benutzer der gleichen Plattform „aktiv“ miteinander verbinden, indem sie Freundschafts- oder Kontaktanfragen versenden und /

---

<sup>32</sup> Vgl. (Cey & Scupin, 2013, S. 23)

oder bestätigen. Auf einigen Plattformen, wie beispielsweise XING, werden außerdem Kontaktvorschläge unterbreitet, die aufgrund der angegebenen Informationen im Nutzerprofil generiert werden. So und durch den Austausch in den verschiedensten Interessengruppen, in denen die Benutzer auf neue Kontakte stoßen, wächst das eigene Netzwerk immer weiter. Multimediaplattformen sind nicht so stark auf die einzelne Person oder ein Unternehmen spezifiziert, sondern konzentrieren sich eher auf einzelne Inhalte. Dazu gehören zum Beispiel YouTube, Flickr, Soundcloud usw. Es können nach dem Hochladen der Dateien Kommentare hinterlassen oder die Inhalte auf anderen Webseiten eingebettet und verlinkt werden. Aus Sicht des Managements sind alle Plattformen im Social Media betriebswirtschaftlich zu bewerten und können nach Kosten, Zeit, Glaubwürdigkeit, Änderbarkeit und Regionalität typologisiert werden.<sup>33</sup> Dazu mehr im nächsten Kapitel. Uwe Hettler schreibt, dass der Stellenwert von Social Media unter anderem auf die abnehmende Wirksamkeit klassischer Werbung und PR zurückzuführen ist.<sup>34</sup> *„Social Media Marketing kann (...) als ein neuer Ansatz betrachtet werden, die Effektivität der Onlinekommunikation zu erhöhen sowie weitere Anknüpfungspunkte für ein erfolgreiches Marketing (.) bieten“.*<sup>35</sup> Ergänzend hierzu ist zu sagen, dass die sozialen Medien das Marketing nicht grundsätzlich neu erfinden, sondern es, wie auch klassische Medien die sozialen Medien nur ergänzen. Ebenso werden neue Möglichkeiten hinzugefügt, aber auch althergebrachte Regeln verändert.<sup>36</sup> So ist auch der Einsatz von Social Media Recruiting Maßnahmen zu sehen. Durch die Online Recruiting Maßnahme werden die Möglichkeiten der proaktiven Mitarbeitergewinnung erweitert. Es kommen jedoch auch zahlreiche neue Herausforderungen auf die Unternehmen zu. Allen voran ist die Illusion zu beseitigen, dass eine gute Social-Media-Recruiting-Strategie oder der Einsatz einiger Online Recruiting Instrumente wenig oder gar kein Geld kostet. Eva Zils, CEO & Analyst bei Online-Recruiting.net berät Unternehmen bei der HR-Kommunikation und meint, dass *„Social Media Recruiting [...] eine weitere Disziplin des Online Recruiting (ist). Anhand von HR-relevanten Präsenzen in sozialen Netzwerken wie Facebook, XING, LinkedIn [...], wird aktiv die Kommunikation mit potenziellen neuen Mitarbeitern gesucht.“*<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> (Ceyp & Scupin, 2013)

<sup>34</sup> Vgl. (Hettler, 2012, S. 11)

<sup>35</sup> (Hettler, 2012, S. 11)

<sup>36</sup> Vgl. (Beilharz, 2014, S. 10)

<sup>37</sup> (Zils, Socialmedia-Recruiting.de, 2011)

Das Recruiting ist als ein Instrument des Personalmanagements und Teil der Personalwirtschaft zu verstehen. Es befasst sich damit, einen zuvor durch die Personalbedarfsplanung ermittelten „*Netto-Personalbedarf in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht*“<sup>38</sup> zu decken. Weiter schreibt Holtbrügge, dass die Personalbeschaffung in die Personalwerbung und Bewerberauswahl unterteilt werden kann, was grundsätzlich von der aktuellen Arbeitsmarktlage abhängig ist. Derzeit herrscht ein Mangel an gut geeigneten Fachkräften vor, sodass von einem Arbeitskräftemangel oder auch Arbeitnehmermarkt<sup>39</sup> gesprochen werden kann. Das passende Instrument für das Recruiting ist demnach die Personalwerbung. Diese hat zum Ziel „*potentielle Bewerber über die Unternehmung und die zu besetzende Stelle zu informieren (Informationsfunktion) und eine ausreichende Zahl von Personen zu einer Bewerbung zu veranlassen (Aktionsfunktion), die über die erforderliche Qualifikation und Motivation zur Ausübung der zu besetzenden Stelle verfügen (Selektionsfunktion)*“.<sup>40</sup> Die Bedeutung der einzelnen Funktionen für das Unternehmen ist dabei stark abhängig von seinem Arbeitgeberimage oder auch „Employer Branding“. Unternehmen, die ein schlechtes Image besitzen oder recht unbekannt sind, müssen vor allem im Bereich der Informationsfunktion und der Aktionsfunktion arbeiten. Bei bekannten Unternehmen steht die Selektionsfunktion im Vordergrund.<sup>41</sup> Zudem ist noch zu sagen, dass die Personalbeschaffung oder die damit verbundene Personalwerbung sowohl intern, als auch extern betrieben werden kann. Wir konzentrieren uns jedoch auf die externe Beschaffung. Nach dem Web 2.0, was die sogenannten Mitmachmedien in Form von Facebook, Twitter und Co. hervorgebracht hat, entstand auch die Idee des Recruiting 2.0. Die Online Talentsuche ist eine Datenbank, in die sich derzeitige und ehemalige Mitarbeiter eintragen können. Ebenso laufen bei einigen Unternehmen wie beispielsweise Continental die Bewerbungsverfahren komplett über diese Talente-Netzwerke<sup>42</sup>. Ein Vorteil ist dabei der nur einmalig anfallende Anschaffungspreis für die Software. Zudem ist es gegenüber klassischen Bewerbungen leichter für die Unternehmen alle Bewerbungen zu sichten und die passenden Bewerber

---

<sup>38</sup> (Holtbrügge, 2013, S. 106)

<sup>39</sup> Auf dem Arbeitsmarkt sind mehr Arbeitsstellen vakant, als qualifizierte Arbeitskräfte vorhanden sind. Der Arbeitnehmer ist in der komfortablen Situation sich eine passende Anstellung aussuchen zu können.

<sup>40</sup> (Holtbrügge, 2013, S. 107)

<sup>41</sup> Vgl. (Holtbrügge, 2013)

<sup>42</sup> Beispiele für Recruiting Software: SAP E-Recruiting, d.vinci, REXX, Taleo (Oracle), Successfactors, Persis, Umantis, Beesite (Milch&Zucker), Talentlink Lumesse, Peoplesoft, P&I LOGA, Concludis)



auszuwählen. Ein weiterer Vorteil liegt in der hohen Anpassungsmöglichkeit für das Unternehmen, die beispielsweise bei XING und Co. aufgrund starrer Profildesigns nicht gegeben ist. Das Social Media Recruiting als Online-Kanal, welcher genutzt wird, um neue Mitarbeiter auf dem externen Weg zu beschaffen, ist zwar ein Instrument der Personalwerbung, was wiederum Teil der Personalbeschaffung ist und zum großen Themengebiet des Personalmanagement gehört. Jedoch ist eine eindeutige Einordnung, in wessen Verantwortungsbereich das Social Media Recruiting gehört, schwierig. Wie schon kurz erwähnt und wie auch der Name schon sagt, sind die Personalmanagementaufgaben der Personalabteilung zugehörig. Die nötige Affinität zum Internet, das Wissen über eine einheitliche Unternehmenskommunikation nach innen und außen, sowie die Kenntnis über die Möglichkeiten der Online-Marketing Maßnahmen derer sich noch bedient werden kann, sind eindeutig im Marketing zu finden. Die Abteilungen im Unternehmen sollten demnach bereichsübergreifend zusammenarbeiten und sich permanent absprechen, oder aber ein neues Berufsbild, das des Recruiter 2.0 im Unternehmen etablieren. Dies wird in Kapitel 5 noch einmal genauer beschrieben. Schon häufig erwähnt wurde auch das sogenannte Employer Branding. *„Die Bedeutung einer strategisch gebildeten und kontrolliert gesteuerten Arbeitgebermarke ist heute von größter Bedeutung für jedes Unternehmen. Ein Unternehmen, welches das sogenannte Employer Branding [...] vernachlässigt, riskiert besonders in Zeiten von Bewerberengpass, Führungs- und Fachkräftemangel und verstärktem Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter einen gefährlichen Nachteil.“*<sup>43</sup> Bereits heute, so ist Dr. Torsten Wingenter überzeugt, gibt es Arbeitnehmer welche über klassische Medien nicht mehr erreicht werden können (z.B. Gaming-Software-Programmierer). Diese halten nur noch gezielt Ausschau nach Stellenangeboten und das häufig nur bei Unternehmen, die sich positiv in ihrem Kopf verankert haben. *„Der Begriff Employer-Branding stammt ursprünglich aus dem englischen Sprachraum und kann frei mit Arbeitgeber-Markenbildung in die deutsche Sprache übersetzt werden.“*<sup>44</sup> Dabei wird häufig auf die bekannten Möglichkeiten des Marketings zurückgegriffen. Der potentielle neue Mitarbeiter nimmt die Rolle des Kunden ein, das Unternehmen wird zu dem bewerbenden Produkt. Social Media Recruiting im Social Web ist zudem proaktiv. Die Unternehmen stellen nicht nur Informationen zu den Stellenangeboten und dem Arbeitsumfeld bereit, sondern können auch aktiv auf Arbeitnehmer zugehen. Überwiegend wird für diese Zwecke XING und Co. genutzt. Anders als bei Face-

---

<sup>43</sup> (Messing, 2015)

<sup>44</sup> (Gründerszene, 2015)

book, Twitter usw. sind hier Arbeitnehmer leichter zu erkennen und können gezielter angesprochen werden. Was jedoch häufig nicht aus den persönlichen Profilen hervorgeht, ist, ob der Arbeitnehmer bereit ist, trotz Anstellungsverhältnis einen neuen Job in einer anderen Firma anzutreten. Selbstverständlich gibt es dafür derzeit Headhunter, aber häufig lohnt sich ein Einsatz nur, wenn es sich um Mitarbeiter auf Top-Managementebene handelt. Auch dafür ist die Arbeitgebermarke also relevant, denn ähnlich wie bei Vertrieblern, die den Entscheidungszeitpunkt für den Kauf des Produktes nicht vorausahnen können, ist der Zeitpunkt, an dem „latent wechselbereite“ Arbeitnehmer bereit wären, den Arbeitgeber zu wechseln, unklar. Erinnern sie sich jedoch an ein Unternehmen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie mit ihm in Kontakt treten oder gezielt auf den Unternehmensseiten nach Stellenausschreibungen suchen werden. Armin Trost beschreibt es sehr treffend: *„nicht mehr nur der Bewerber muss glänzen sondern auch der Arbeitgeber. Das heißt, ein Arbeitgeber sollte in Zukunft seine Vorzüge kommunizieren und sich entsprechend im Arbeitsmarkt positionieren. Am wichtigsten aber ist es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, jenseits von Kommunikation und Marketing.“*<sup>45</sup>

## 3.2 Erfolgsmessung Social Media Marketing

Zudem ließen sich im Social Media Marketing Ansätze zur Messbarkeit finden, die auch auf das Social Media Recruiting übertragen werden können. Die Erfolgsmessung im Social Media Marketing wird von Felix Beilharz auf vier Eckpfeilern aufgebaut: dem Monitoring, der Messung und der anschließenden Analyse und Auswertung, sowie dem Reporting.

### 3.2.1 Das Monitoring des Social Web

Das Monitoring ist ein Instrument, um die aktuellen Istzustände zu messen, indem die Unternehmen einfach das *„Ohr am Puls der Zeit“* haben.<sup>46</sup> Dabei werden alle für das Unternehmen relevanten Gespräche oder Posts im Social Web überwacht und können anhand vorher festgelegter Kennzahlen auch analysiert werden. Das Monitoring sollte bereits in der Analysephase, vor der eigentlichen Social Media Strategie, durchgeführt werden, schreibt Beilharz weiter. So können beispielsweise auch die Risiken der Shitstorm Entstehung deutlich gesenkt werden. Zusätzlich kann nachvollzogen werden, in welchem Zusammenhang

---

<sup>45</sup> (Trost, 2015)

<sup>46</sup> (Beilharz, Social Media Marketing im B2B, 2014, S. 345)

der Markenname erwähnt wird, wie über Konkurrenzmarken kommuniziert wird und auch die Auswahl der zu priorisierenden Kanäle und die Identifikation möglicher Meinungsführer und Kritiker wird vereinfacht.<sup>47</sup> Von Felix Beilharz wurde dazu eine Übersicht des Social Media Monitoring Prozesses erstellt (Abb.12).



**Abbildung 12: Der Social Media Monitoring Prozess<sup>48</sup>**

Auf dieser Grundlage können danach, je nach Budget, kostenlose oder kostenpflichtige Tools ausgewählt und implementiert werden. Schritt vier stellt den eigentlichen Monitoring Prozess dar und durch das anschließende Reporting werden alle Interessengruppen im Unternehmen über die Ergebnisse informiert. Durch Social Web Monitoring werden relevante Informationen aus Millionen Textdokumenten gefiltert und eingegrenzt.<sup>49</sup> Doch auch wenn die Informationen so kompakt zusammengefasst werden können, ist dies nur durch ein kompliziertes Zusammenspiel von „*rechnergeschützten Prozessen, Technologien und*

---

<sup>47</sup> Vgl. (Beilharz, Social Media Marketing im B2B, 2014)

<sup>48</sup> (Beilharz, Social Media Marketing im B2B, 2014, S. 349)

<sup>49</sup> Vgl. (Ceyp & Scupin, 2013, S. 192)

*Methodiken zu bewältigen*“.<sup>50</sup> Dies geschieht über Monitoring-Tools, die Text- und Bilderkennungsverfahren nutzen. Bei einigen sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter, XING und Co. werden diese Daten meist schon mit erfasst und die hier generierten Informationen dürfen Unternehmen auch nutzen, da die User bereits eine Datenschutzerklärung für diese Netzwerke abgegeben haben. Falls lieber mit eigenständigen Tools gearbeitet werden soll, ist darauf zu achten, dass die gesammelten Daten anonymisiert werden, da es sonst datenschutzrechtliche Probleme geben kann. Neben der „einfachen“ Überwachung des Markennamens können noch weitere Kennzahlen für das Monitoring interessant sein. Dazu zählt zum Beispiel die *Reichweite*. Sie gibt an, wie viele Social Web User über alle Kanäle, die das Unternehmen nutzt, erreicht wurden. Mit der *Share of Voice* Kennzahl lässt sich feststellen, wie oft die definierten Schlagwörter benutzt worden sind und in welchem Zusammenhang sie standen. Wie aktiv einzelne Fans sind oder waren wird durch das *Audience Engagement* beschrieben.<sup>51</sup> Hier lassen sich Meinungsführer identifizieren, wie ein Beispiel aus Facebook in Abbildung 13 zeigt.

Fans	Sprechen darüber	Beiträge am Tag	Fan Beiträge	Antwortrate	Punkte
<b>395.333</b>	<b>18.214</b>	<b>1,10</b>	<b>500</b>	<b>1,4%</b>	<b>10/10</b>
28 Tage Wachstum	Sprechen darüber / Fans	Aktivität	Aktive Fans	Antwortzeit	Installierte Tabs
<b>7,33%</b>	<b>4,62%</b>	<b>0,76%</b>	<b>23.814</b>	<b>14:12</b>	<b>5</b>







Pos	Name	Beiträge	Kommentare	Gefällt mir	Gesamt
1.	 Andreas B. 	17	379	60	456
2.	 Ute H. 	3	190	9	202
3.	 Martin K. 	0	157	4	161

Abbildung 13: Einflussnehmer Beispiel Facebook<sup>52</sup>

<sup>50</sup> Ebd. (Ceyn & Scupin, 2013)

<sup>51</sup> Vgl. (Beilharz, Social Media Marketing im B2B, 2014)

<sup>52</sup> (Brickwedde, 2013)

Um die Stimmung, oder auch Sentiment genannt, zu messen, werden alle Beiträge, welche einen der Begriffe enthalten, nach positiven, negativen und neutralen Inhalten untersucht und ins Verhältnis gesetzt. Hier stoßen die Monitoring-Tools oft an Grenzen, da ironische Kommentare oder Schreibfehler und Doppeldeutigkeiten nicht erkannt werden. Letztlich muss jedes Unternehmen ein eigenes System entwickeln und es an seine Situation und Möglichkeiten anpassen. An dieser Stelle möchte ich darauf hinweisen, dass ausführliche Informationen zum Thema Monitoring im Social Media Marketing unter anderem in dem Buch „Erfolgreiches Social Media Marketing“ nachgelesen werden können. Auf der Basis dieses Monitorings kann nun die weiterführende, eigentliche Erfolgsmessung im Social Web durchgeführt werden. Da das Social Web sowohl das Social Media Marketing, als auch das Social Media Recruiting mit einschließt, ist das darauf abgestimmte Monitoring ebenfalls für die Zwecke der Online Personalbeschaffung relevant. Insbesondere dann, wenn dafür soziale Netzwerke genutzt werden sollen.

### **3.2.2 Erfolgsmessung im Social Media**

Auch wenn bereits beim Monitoring einige Kennzahlen zu Rate gezogen wurden, so wird eine umfangreiche Analyse mit weiteren Key Performance Indikatoren erst in der weiterführenden Erfolgsmessung durchgeführt. Zudem findet ein Abgleich zwischen den Istzuständen, die im Monitoring aufgedeckt wurden, und den Sollzuständen statt. Die Sollzustände werden in Form von Zielen definiert. Die Key Performance Indikatoren (KPI), die bereits im Monitoring verwendet wurden, können ebenfalls bei der Erfolgsmessung angewandt werden. Bei harten Zielen wie beispielsweise die Steigerung des Umsatzes, die Anzahl der Bewerbungen, dem Verweilen auf der Website usw. ist die Festlegung der KPI leichter als bei den weichen Faktoren.<sup>53</sup> Dazu zählen die Serviceverbesserung, Steigerung der Bekanntheit oder die Image- und Markenentwicklung. Der Aufwand lohnt sich jedoch, denn anschließend sind diese Ziele messbar und es kann nachvollzogen werden, ob die Strategie erfolgreich ist oder eben nicht. In Abbildung 14 wurden von Felix Beilharz einige KPI mit den zugehörigen Zielen aufgeschrieben.

---

<sup>53</sup> Vgl. (Beilharz, Social Media Marketing im B2B, 2014)

Ziel	KPI
Serviceverbesserung	Anzahl Beschwerden, Anzahl erfolgreich bearbeiteter Beschwerden, positive Rückmeldungen, Aufrufe des FAQ-Bereichs
Recruiting	Anzahl Bewerbungen, Anzahl Neueinstellungen, Auszeichnung mit Employer Branding Awards, Qualität der Bewerbungen (definiert durch bestimmte Kriterien)
Markenbekanntheit	Erwähnungen in Postings/Tweets etc., Fans/Follower, Videoaufrufe, Erwähnungen in den Medien
Public Relations	Erwähnungen in Medien, Interviewanfragen, Journalisten als Follower
Kundenbindung	Wiederkäufer, Kauffrequenz, Anzahl RSS-/Feed-Abonnenten, Newsletter-Abonnenten, eingelöste Coupons, Anteil Facebook-Fans am Gesamtkundenbestand, Anzahl Teilnehmer an Firmenevents

**Abbildung 14: Beispiele für Kennzahlen zu bestimmten Zielsetzungen<sup>54</sup>**

Beschäftigen wir uns nun mit den so häufig erwähnten Zielen ein wenig genauer.

### 3.2.3 Ziele definieren

Was soll erreicht werden und wo wollen wir hin? Es sollte darauf geachtet werden, dass die Ziele messbar, spezifisch, im Unternehmen oder zumindest vom Team, welches mit der Umsetzung betraut wurde, akzeptiert sind und realistisch, sowie terminiert sind.<sup>55</sup> Die Eini-gung auf so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig Ziele ist ebenso von Bedeutung für den späteren Erfolg. Je weniger Ziele erreicht werden müssen, desto effektiver können die Marketinginstrumente ausgewählt und eingesetzt werden. Es ist zudem ratsam, eine Ziel-hierarchie zu bestimmen (Abbildung 15). Auch eine möglichst genaue Zielgruppendefinition ist hier hilfreich. Anschließend kann eine passende Strategie entwickelt und durchgeführt werden. Diese sollte durch Key Performance Indikatoren in vorher festgelegten Zeitabstän-den gemessen, ausgewertet und gegebenenfalls angepasst werden.

<sup>54</sup> (Beilharz, Social Media Marketing im B2B, 2014, S. 356)

<sup>55</sup> Vgl. SMART Regel für Zielsetzung von George Doran



**Abbildung 15: Zielhierarchie**

Möchte ein Unternehmen beispielsweise eine Marktführerschaft und Gewinnmaximierung erreichen, wird dies als Unternehmensziel bezeichnet. Das dazugehörige untergeordnete Marketingziel könnte lauten, dass die Bekanntheit gesteigert werden soll. Heruntergebrochen auf ein Social-Media-Ziel bedeutet dies z.B. mehr Traffic zu generieren, was wiederum durch die Besucher auf der Website, dies ist dann der KPI (Key Performance Indicator), gemessen und kontrolliert werden kann.<sup>56</sup> Im Social Media Marketing sind mögliche Ziele zumeist höhere Traffic bzw. Zugriffzahlen, die Steigerung der Markenbekanntheit, ein verbessertes Suchmaschinenranking und ein gutes Reputations- oder Krisenmanagement. Das Ziel im proaktiven E-Recruiting ist die „Nutzung von sozialen Netzwerken und Netzgemeinschaften für Zwecke des kurz-, mittel und langfristigen Recruitings“<sup>57</sup>. Die kurzfristige Perspektive ist die aktive Stellenbesetzung, mittelfristig das Personalmarketing und als langfristige Perspektive ist das Employer Branding anzusehen. Zur Zielerreichung ist eine in regelmäßigen Abständen geplante Kontrolle nötig. Nur so kann die Effektivität und der Erfolg oder Nicht-Erfolg bestimmt und wenn nötig Maßnahmen abgeleitet werden. Zu diesem Zweck werden häufig die bereits erwähnten Key Performance Indikatoren (KPIs) genutzt.

---

<sup>56</sup> Vgl. Beilharz, Social Media Marketing im B2B S.355

<sup>57</sup> (Brickwedde, 2013)

### 3.3 Social Media Key Performance Indikatoren

Ohne die Erfassung, Beobachtung und Steuerung von Leistungsindikatoren können Social Media Aktivitäten nicht erfolgreich genutzt werden. Ähnlich wie eine Fahrt ohne Ziel nicht zum gewünschten Erfolg führen kann, funktioniert dies auch nicht, wenn das Unternehmen nicht nachvollziehen kann, was ihm der Einsatz von Online Maßnahmen gebracht hat. So ist die Festlegung von Key Performance Indikatoren auch im Social Media Recruiting sehr wichtig. *„KPIs sind betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die Aufschluss über den Fortschritt bzw. Erfüllungsgrad einer Zielvorgabe geben. Ein KPI ist dabei immer eine Verhältniszahl, die zwei Messwerte in Beziehung setzt“.*<sup>58</sup> Der erste Messpunkt lässt sich, wie wir gesehen haben, aus den Zielen ableiten. Der zweite Messwert liegt in der Zukunft und das Unternehmen muss festlegen, zu welchem Zeitpunkt dieser genommen werden soll. Dies kann über einen längeren Zeitraum von beispielsweise fünf Jahren immer jährlich passieren. Doch auch das muss wiederum in den Zielen verankert sein und ggf. muss bei Nichterreichung des gesetzten Teilziels nachgesteuert werden. *„Im Vordergrund der Erfolgsmessung steht die Auswertung, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden, und falls nicht, welche Maßnahmen daraus für eine Optimierung abzuleiten sind.“*<sup>69</sup> Für jeden Unternehmensbereich gibt es die passenden Kennzahlen, mit denen der (Verkaufs-)Erfolg gemessen werden kann. Im Human Resource sind dies beispielsweise die Anzahl der Bewerber und Kündigungen, die Kosten pro qualifizierter Bewerbung und die Qualität der Bewerber.<sup>60</sup> Wichtig ist, dass auch sie eindeutig und gut verständlich formuliert sind. Außerdem ist es sinnvoll, pro Ziel nur drei bis fünf KPIs zuzuordnen, damit es nicht zu unübersichtlich und komplex wird.

#### 3.3.1 Vom „die richtigen Dinge tun“ zum „die Dinge richtig Tun“

Aus der Studie *Challenges and Opportunities of Social Business Solutions* von der Universität Zürich geht hervor, dass insgesamt 77% der befragten Unternehmen Social Media Aktivitäten auf die eine oder andere Weisen nutzen und auch einen Bericht dazu erstellen. Lediglich 10% können jedoch einen unmittelbaren Geschäftsnutzen daraus ableiten. Woran liegt das, wenn es doch mit KPIs recht einfach zu kontrollier- und nachweisbar zu sein

---

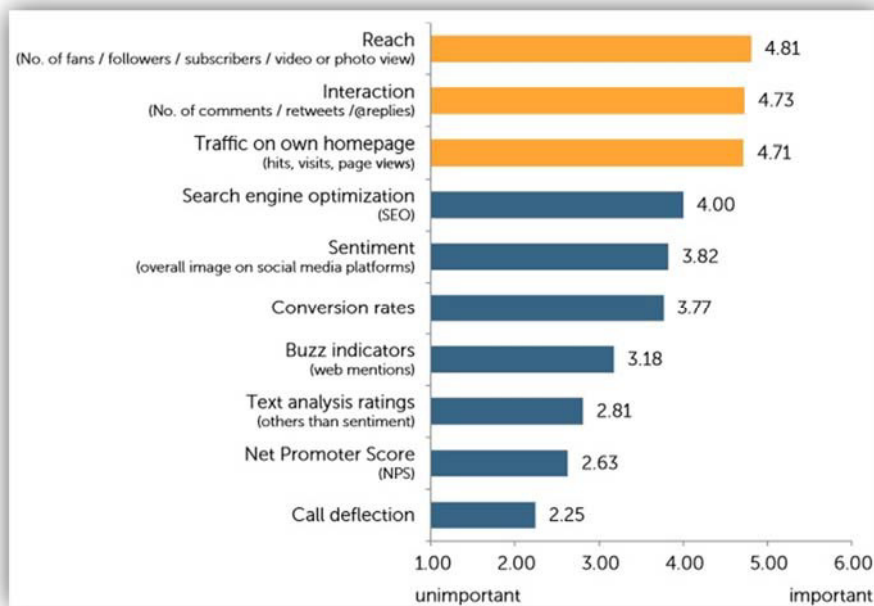
<sup>58</sup> (Pein, 2014)

<sup>59</sup> (Beilharz, 2014, S. 355)

<sup>60</sup> Vgl. (Ziegler & Lambertin, 2013, S. 163)



scheint? Das Problem liegt in der Zuordnung der Kenngrößen. Die verwendeten Key Performance Indikatoren entsprechen oft nicht den wichtigen Kenngrößen des Geschäftsmodells der Unternehmen oder sind zumindest nicht mit diesen abgeglichen.<sup>61</sup> In Abbildung 16, einer Grafik, die aus der Studie der Züricher Universität hervorging, stehen die Reichweite, gemessen an den Fans oder Followern, die Interaktionsrate, welche an der Zahl von Nutzern gemessen wird, die Beiträge liken, teilen und mit anderen über dessen Inhalte sprechen und der Traffic auf der eigenen Website auf den ersten drei Plätzen.



**Abbildung 16: wichtige KPIs nach der Studie UZH aus Unternehmenssicht<sup>62</sup>**

Die relevanten Kennzahlen für den Geschäftsnutzen sind jedoch eher in den *Conversion rates* (Umsatz- oder Umwandlungsrate) dem *Net Promoter Score* und *Call deflection*<sup>63</sup> zu sehen. Der Net Promoter Score beschreibt dabei die Höhe der Wahrscheinlichkeit, dass ein Produkt, oder eine Dienstleistung, von einem zufriedenen Kunden weiterempfohlen wird. Die Hälfte dieser KPIs sind qualitativer Natur und damit nicht leicht in konkreten Zahlen

<sup>61</sup> Vgl. (Universität Zürich, 2014, S. 15)

<sup>62</sup> Ebd. (Universität Zürich, 2014)

<sup>63</sup> Wenn ein Kunde ein Problem oder eine Frage hat und diese in dem sozialen Netzwerk stellt bekommt er eine Antwort von anderen Usern und nicht direkt vom Unternehmen selbst.

zu beschreiben. Ebenso im Bereich des Social Media Recruitings beziehen sich wichtige KPIs vor allem auf die Qualität der Bewerber, die Zufriedenheit der neu eingestellten Mitarbeiter sowie die Zufriedenheit der Bewerber (Abb. 17). Erst auf den unteren Rängen finden sich quantitative Kennzahlen, wie die Anzahl der Bewerber insgesamt oder pro Stelle, wieder. Ebenso geht aus der Studie hervor, dass nur etwa 52,5% der Befragten auf KPIs setzen, um den Erfolg zu messen.

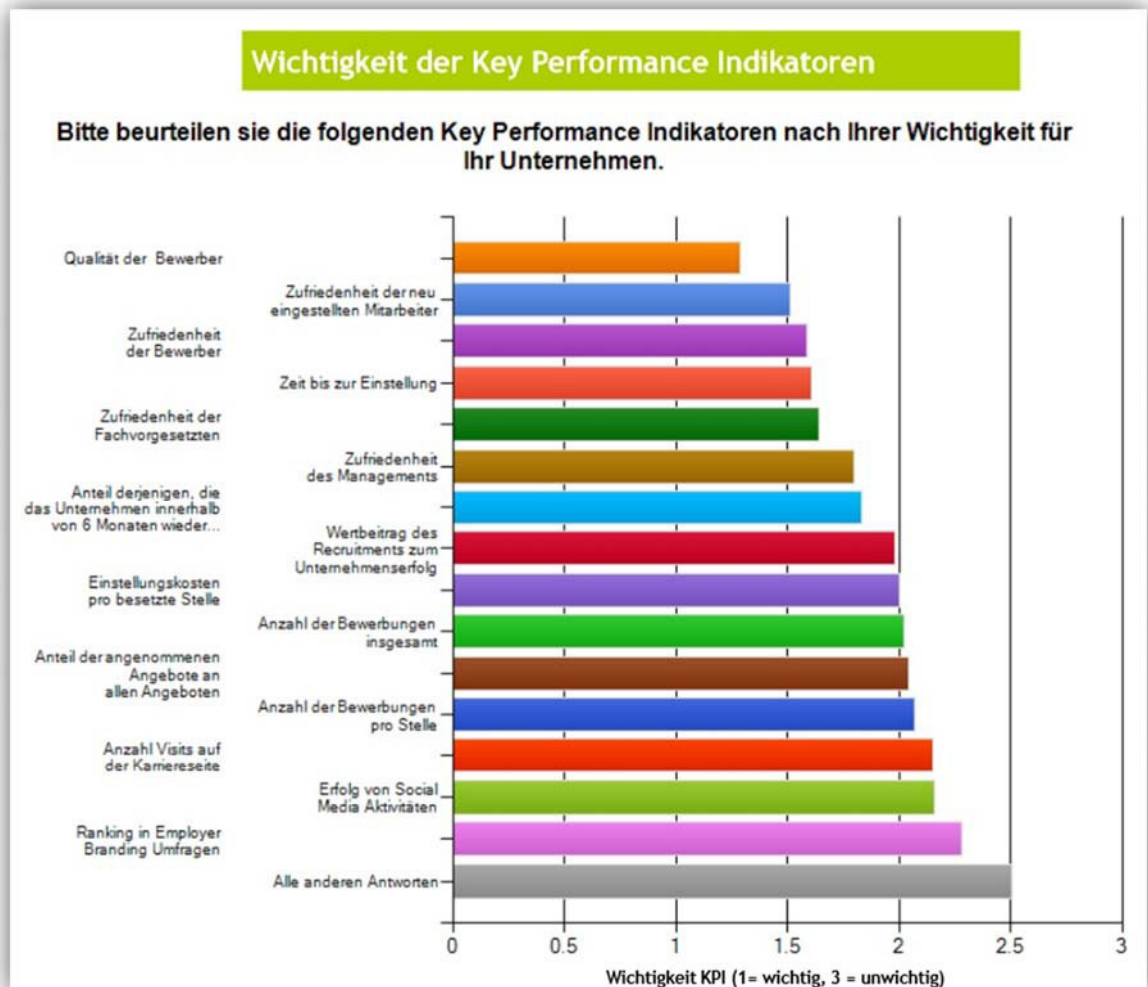
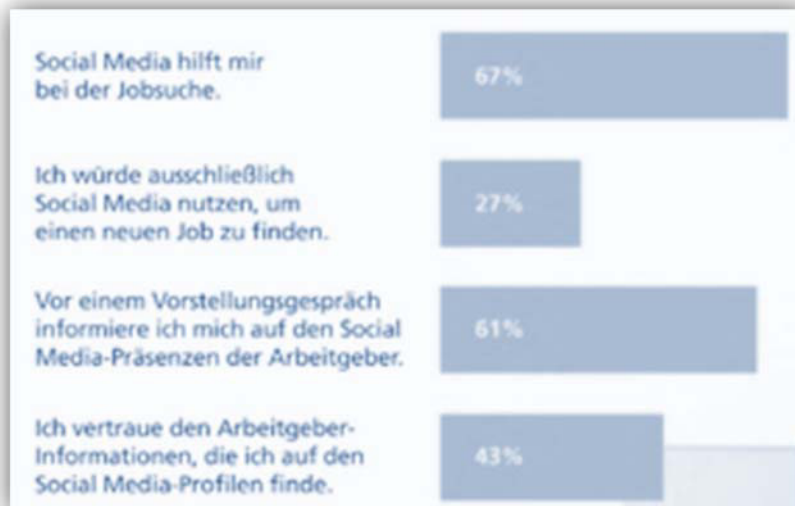


Abbildung 17: Rangfolge - Wichtigkeit der KPI für die Unternehmen<sup>64</sup>

Die Bedeutung des Recruitings misst sich demnach nicht an konkreten Zahlen, sondern an dem erzeugten Wertbeitrag. Zudem ist Ralph Dannhäuser der Meinung, dass Social Media

<sup>64</sup> (Institute for Competitive Recruiting, 2015)

Recruiting Interaktionen nicht in konkretem Zusammenhang mit der eigentlichen Stellenbesetzung stehen, sondern eher zu Informationszwecken genutzt werden.<sup>65</sup> Auch die niedrigen Budgets, von lediglich etwa 5000€, die bisher für Social Media Recruiting aufgebracht wurden, werden von nur 75% der Unternehmen bereitgestellt und stellen damit eine Herausforderung dar.<sup>66</sup> Was aus dem Bereich der Werbung und des Marketings jedoch auch immer eine Rolle spielt, ist die Frage: Was erwartet die Zielgruppe von einem Produkt? Was erwarten die Kunden und Fans von einem Social Media Auftritt eines Unternehmens? Es sollten also auch die Interessen und Erwartungen der potentiellen Bewerber berücksichtigt werden. Abbildung 18 zeigt die Ergebnisse einer Online-Umfrage der Randstad Deutschland GmbH & Co. KG, aus der hervorgeht, dass 67% der Arbeitnehmer Social Media für die Jobsuche nutzen und sich 61% davon Informationen über das Unternehmen beschaffen.



**Abbildung 18: Social Media Nutzung aus Arbeitnehmersicht<sup>67</sup>**

Noch wichtiger als das, sollte jedoch die Erkenntnis sein, dass 43% der Bewerber den Informationen vertrauen, die sie dort finden. Denn sollten diese von negativer Natur sein kann es durchaus passieren, dass ein Bewerber sein Interesse doch lieber wieder zurückzieht.

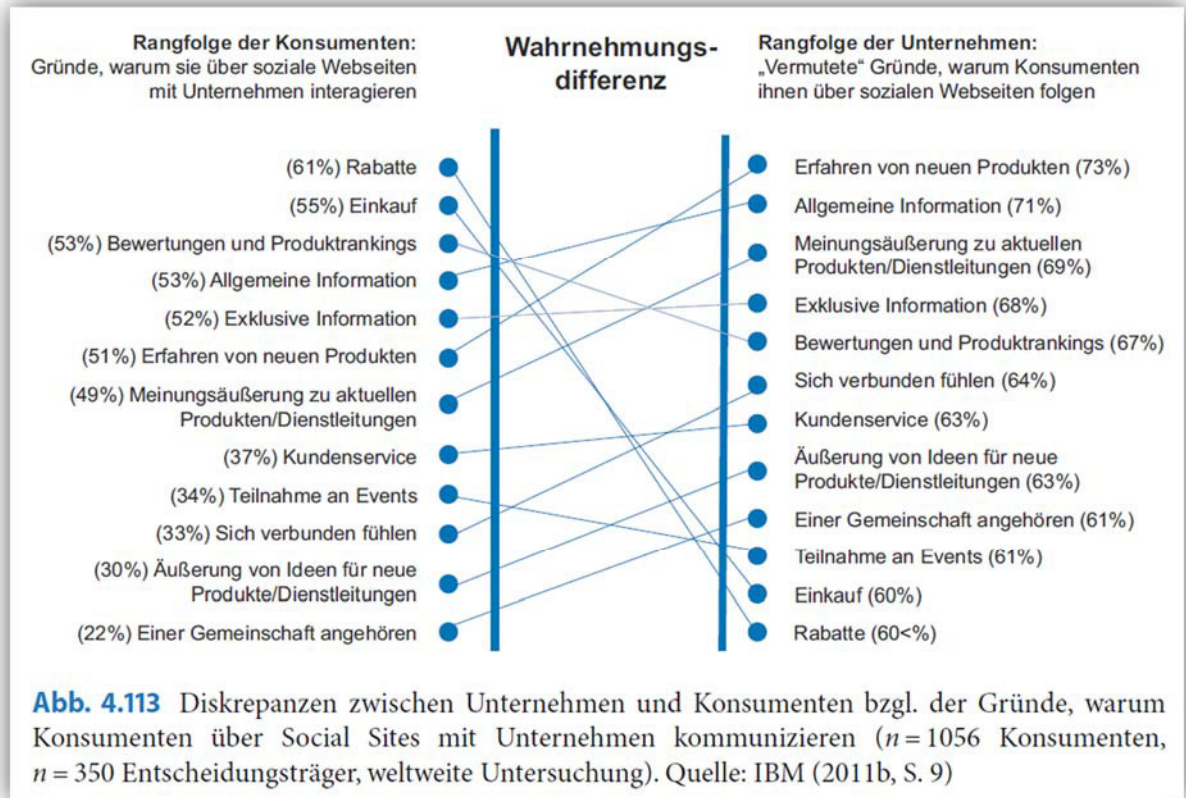
---

<sup>65</sup> (Dannhäuser, 2015, S. 423)

<sup>66</sup> (Zils, Social Media Recruiting Studie, 2015)

<sup>67</sup> (Randstad Deutschland GmbH & Co. KG, 2011)

Ein Blick über den Tellerrand lohnt sich auch im Hinblick auf die Wahrnehmungsdifferenz, die zwischen Konsumenten und Unternehmen bestehen kann, wie hier in Abbildung 19 ersichtlich wird.



**Abbildung 19: Wahrnehmungsdifferenz Konsument und Unternehmen<sup>68</sup>**

Die meisten Nutzer wünschen sich Rabatte oder Einkaufsangebote und Bewertungen der Produkte, worüber sich viele Firmen gar keine Gedanken machen würden.

### 3.4 Qualitative Messgrößen

In der Hauptsache werden durch die Social Media Beziehungen aufgebaut und gepflegt. Seien es nun die zwischen Freunden, Kollegen, Kunden oder Geschäftspartnern. Dieser Beziehungsaufbau stellt den eigentlichen Wert der sozialen Medien dar. Es ist schwierig,

<sup>68</sup> (Kreutzer, 2014, S. 340)

den Einsatz von Social Media Marketing und demnach auch den Einsatz von Social Media Recruiting zu messen, weil der eigentliche Mehrwert in dem Beziehungsaufbau, der Beziehungspflege und der Vertiefung dieser Beziehung steckt. Denn ein Kunde, der vielleicht nur wenig in dem werbenden Unternehmen umsetzt, aber seine positiven Erfahrungen mit dem Freundes- und Bekanntenkreis teilt, akquiriert möglicherweise mehrere Neukunden. „An allen Schnittstellen zwischen Unternehmen und Außenwelt [...] kann Networking im Social Web Vorteile bringen – auch wenn sich diese nicht immer in Geld beziffern lassen.“<sup>69</sup> Diese Überlegung brachte mich dazu, mich mit den qualitativen Messgrößen detailliert auseinander zu setzen.

### 3.4.1 Sweet Spot

Dr. Torsten Wingenter spricht von einem strategischen Sweet Spot, den jedes Unternehmen besitzt. Dabei handelt es sich um die Schnittmenge aus der Marken-, Branchen- und Social Media DNA, wie in Abbildung 20 ersichtlich wird. Jeder dieser Bereiche besitzt individuelle Spezifika die dem Unternehmen eine eindeutige Persönlichkeit im Social Web verleihen und denen Rechnung getragen werden muss, „um die Social-Media-Strategie im Controlling unterstützen und begleiten zu können“<sup>70</sup>.

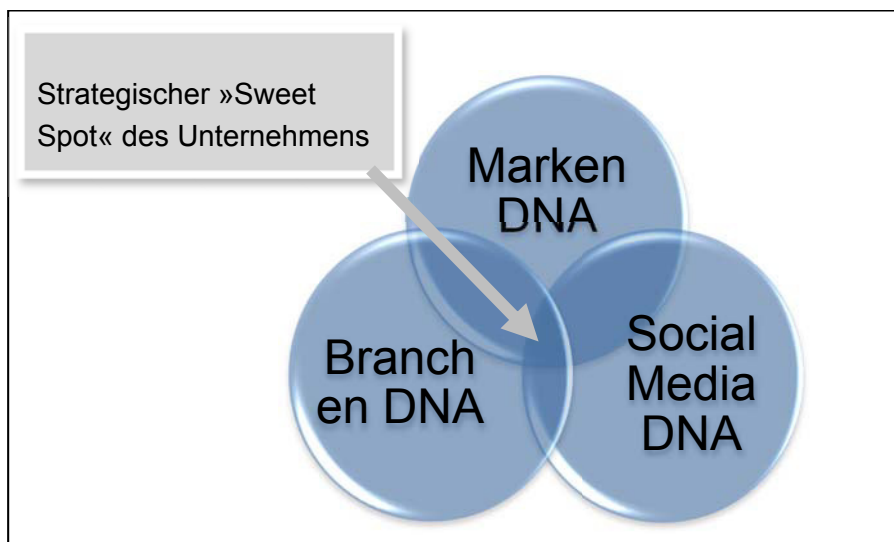


Abbildung 20: Strategischer Sweet Spot eines Unternehmens<sup>71</sup>

<sup>69</sup> (Heymann-Reder, 2011, S. 18)

<sup>70</sup> (Wingenter, 2013, S. 126)

<sup>71</sup> (Wingenter, 2013, S. 127)

Diese Besonderheiten zu verstehen und richtig anzuwenden, trägt positiv zu der Authentizität und Glaubwürdigkeit, als auch zu einer höheren Akzeptanz der Konsumenten bei.

### **3.4.2 Messbarkeit von Authentizität über Werte (Außenwirkung)**

Die Authentizität oder Echtheit eines Unternehmens lässt sich ebenso schwer messen. Im Kontext des anonymen Internets wird ein echtes Auftreten, oder besser ausgedrückt, dass das Unternehmen als authentisch wahrgenommen wird, noch komplizierter. Den ersten Schritt um auch nach außen hin so zu wirken, wie sich die Firmen selbst sehen, stellt der bereits erwähnte Sweet Spot dar. Wenn die Unternehmen wissen wer sie sind, können sie es auch sicher kommunizieren. Dazu unterscheiden die Sozialpsychologen Michael Kernis und Brian Goldman vier Kriterien. Zum einen beschreiben sie, dass jeder seine Stärken und Schwächen ebenso wie seine Gefühle und Verhaltensweisen kennen und verstehen muss, also warum er oder sie sich so verhält, denn erst durch diese Selbstreflektion sind wir in der Lage, unser Handeln zu steuern. Der zweite Punkt ist Ehrlichkeit, auch wenn sie nicht immer schön ist. Als drittens wird die Konsequenz genannt. Auch wenn es bedeutet, dass daraus Nachteile entstehen, sollte nach den eigenen Werten gehandelt werden. Und zu guter Letzt die Aufrichtigkeit, wenig Show, viel Persönlichkeit lautet hier die Devise.<sup>72</sup> Die Quintessenz aus diesen Kriterien liegt für mich in der Herausstellung der eigenen Werte. Durch die eigenen Werte, die jeder von uns besitzt, werden wir zu dem, was wir sind. Wenn unsere Mitmenschen diese Werte im Umgang mit uns erleben, wirken wir auf sie authentisch. Dies funktioniert auch im Unternehmenskontext. Einige Unternehmen sind sich ihrer Werte bereits bewusst, das bemerke ich immer wieder. Dieses Wissen befähigt sie dann auch, diese nach außen zu tragen und nach ihnen zu agieren. Im besten Falle besitzt das Unternehmen sogar Mitarbeiter, die ähnliche Werte leben oder zumindest mit denen der Unternehmen leben können. Ein Abgleich mit den selbst generierten Werten und den von den Konsumenten wahrgenommenen Werten, können Unterschiede sein. Herr Ernst Rother hat sich mit diesem Paradigma beschäftigt und ein Modell entwickelt, mit dem ermittelt werden kann, ob ein authentisches Auftreten wahrgenommen wird. Dazu müssen durch Wertarbeit des unternehmerischen Kernteams die drei wichtigsten Werte festgelegt werden. Anschließend wird eine Befragung der Zielgruppe durchgeführt, indem gefragt wird, wie sie das Unternehmen wahrnehmen. Ist es vertrauensserweckend, innovativ, familienfreundlich, kompetent oder doch eher unprofessionell, familienunfreundlich, ausbeuterisch

---

<sup>72</sup> Vgl. (Kernis & Goldman, 2006)

oder egoistisch? Das Ergebnis der Studie kann dann mit den selbstgesetzten Werten verglichen und falls notwendig, können neue Maßnahmen geplant werden. Diese Methodik der Umfrage und Feedbackanalyse ist im Kontext der Markenführung eine der qualitativen Messmöglichkeiten. Frank Reese beschreibt in diesem Zusammenhang drei Ansätze. Die der Webanalysen, die der Umfrage und des Feedbacks und das Monitoring.<sup>73</sup> Zusammenfassend ist also zu sagen, dass die Erfolgsmessmethoden aus dem Social Media ebenfalls für das Social Media Recruiting angewendet werden können. Dabei ist für eine erfolgreiche Strategieplanung das Monitoring eine wichtige Voraussetzung, um einen Überblick über die aktuelle Lage zu erhalten. Aufbauend auf das Social Web Monitoring kann eine Erfolgsmessung unter Zuhilfenahme von Leistungsfaktoren erfolgen, indem der Ist-Stand mit den Sollständen abgeglichen wird. Die Sollzustände ergeben sich dabei aus den Zielen, welche genau wie die ausgewählten KPIs am Geschäftsnutzen orientiert sein müssen. Leistungsindikatoren können qualitativ und quantitativ unterschieden werden, wobei die qualitativen Performance Indikatoren noch mehr an dem Geschäftsnutzen orientiert und somit zur Erfolgsmessung besser geeignet sind. Des Weiteren ist festzuhalten, dass bei den qualitativen Erfolgsmessungen die Authentizität eine entscheidende Rolle spielt und in Kombination mit dem Sweet Spot und der Wertearbeit in einem Unternehmen die Grundlage für ein einheitliches Auftreten der Unternehmung bildet. Häufige Fehler, die von Beginn an vermieden werden können, sind eine schlechte oder gar keine Strategieplanung und Zieldefinition. Außerdem zu wenig personelle und finanzielle Ressourcen, sowie zu wenig Zeit, welche zur Verfügung gestellt wird. Ein weiterer Fehler liegt darin, wenn zu wenig Verständnis dafür aufgebracht wird, wie Social Media wirklich funktioniert, nämlich durch Geben und Nehmen. Und ein daraus resultierender Nutzer- und Promoter Mangel, die die Botschaft der Unternehmung verbreiten. Der Trend zum Social Media Recruiting hält weiter an und wird sich immer stärker zu einer Notwendigkeit weiterentwickeln.

---

<sup>73</sup> (Elke Theobald, 2011, S. 160)

## 4 Erfolgsberechnung beim Social-Media-Recruiting

Im Rahmen der Nachforschungen zum Thema der Erfolgsmessung und Bezifferung eines konkreten ROI konnten zwei Szenarien zusammengetragen werden, welche die Grundlage für eine Erfolgsberechnung darstellen. Zum einen und der im Hinblick auf den Fachkräftemangel am ehesten praktikabelster Ansatz ist die „Verlustberechnung“, wenn bestimmte Stellen im Unternehmen vakant bleiben. Bei Schlüsselstellen, die unmittelbar mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängen, lässt sich der Nutzen von sozialen Medien berechnen, indem die Kosten aufgeschlüsselt werden, die eine Nicht-Besetzung nach sich ziehen würden. Angenommen ein Unternehmen hat seine bisherige Kernkompetenz in der Erstellung von ERP und Content Management Systemen, baut jedoch auch eine Kompetenz im Bereich Marketing auf. Ein Großkunde möchte daraufhin ein Gesamtpaket bestellen und fordert ein professionelles Content Management System und ein Marketingkonzept für sein neues Geschäftsfeld. Das Unternehmen kann aufgrund fehlender Fachkräfte bzw. durch eine hohe Auslastung der bisherigen Mitarbeiter den Auftrag nicht vollumfänglich und zur Zufriedenheit des Kunden bearbeiten, wenn es keine neuen Mitarbeiter einstellen kann. Gehen wir zusätzlich davon aus, dass der Kunde diesen Auftrag mit einer fiktiven Summe von 60.000 Euro nur an das Unternehmen geben möchte, wenn ihm zugesichert wird, dass termingerecht und mit höchster Qualität geliefert werden kann. Zusätzlich werden Folgeaufträge in Aussicht gestellt. Die grundlegende Überlegung des Unternehmens liegt nun darin, was es kosten würde, diese Stelle nicht zu besetzen. Da im schlimmsten Falle mit dem Verlust des Kunden gerechnet werden muss, stehen in dieser Rechnung die in Aussicht gestellten 60.000€ auf der Verlustseite. Nun werden alle Kosten gegenüber gestellt, die eine Social Media Strategie mit dem Schwerpunkt des kurzfristigen Personalmanagements, der Stellenbesetzung, erzeugt. Um einen qualifizierten Mitarbeiter einzustellen, der in der Lage ist, diesen Auftrag zur vollsten Kundenzufriedenheit zu erfüllen, gehen wir von 10.000€ Gesamtkosten aus, die zu Buche schlagen. Dies würde bedeuten, dass noch 50.000€ plus weitere Aufträge in Zukunft auf der Habenseite stehen. Wie genau sich diese 10.000€ aufschlüsseln wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch genauer erläutert. Die



Investitionskosten von 10.000€ hätten sich in diesem Beispiel bereits rentiert. Selbstverständlich müssten nun noch die Personalkosten des neuen Mitarbeiters, sowie Arbeitsmaterialien und sonstige Kosten, die zur Erfüllung des Auftrages beitragen mit eingerechnet werden. Dies ist im Hinblick auf die Aufgabe, die das Recruiting besitzt, nämlich das Unternehmen quantitativ und qualifiziert mit motivierten Arbeitskräften zu versorgen, die kurzfristige Perspektive in Form der Stellenbesetzung (Abb. 21).<sup>74</sup>



**Abbildung 21: Perspektiven von Social Media Recruiting<sup>75</sup>**

Da jedoch bereits auch klar geworden ist, dass eine gut geplante Social Media Strategie einen langen Prozess der Zielfindung und Definition mit sich bringt, ist abzuwägen, wie gut eine kurzfristig durchgeführte Social Media Recruiting Aktivität in einem solchen Fall sein kann. Besser ist es, es erst gar nicht so weit kommen zu lassen, indem proaktiv an einer Social Media Recruiting Strategie gearbeitet, diese implementiert und zu gegebener Zeit zur Stellenbesetzung genutzt wird. Eine weitere Möglichkeit die Erfolge zu messen liegt in einer periodischen Ermittlung des ROI. Besonders dann, wenn es um die mittel- und langfristigen Perspektiven, wie dem Personalmarketing und das Employer Branding, geht. In einer solchen Formel müssten die Rückflüsse, welche durch die Aktivität wie z.B. dem Recruiting, Verwendung finden. Dies könnten nach Wolfgang Brickwedde die Anzahl der Fans sein. Im Zusammenhang mit Recruiting Aspekten wird auf die Anzahl der (Initiativ-) Bewerbungen zurückgegriffen. Von dieser Summe werden anfallende Investitionskosten abgezogen und das Ergebnis noch einmal durch die Investitionskosten (Kapitel 5) geteilt.

---

<sup>74</sup> Vgl. (Brickwedde, 2013)

<sup>75</sup> (Brickwedde, 2013)

## 4.1 Social Media Recruiting und der ROI

Die Suche nach dem ROI im Social Media Marketing stellt laut Beilharz die Königsdisziplin der Erfolgsmessung dar. „Der ROI ist in der Betriebswirtschaftslehre definiert als Verhältnis von Gewinn und Kosten und gibt an, wie viel Gewinn mit dem eingesetzten Budget erzielt werden konnte.“<sup>76</sup> Prinzipiell ist dieser Wert recht einfach zu ermitteln, wenn es sich um harte Zahlen handelt. Bei weichen Faktoren, wie den in Kapitel drei bereits beschriebenen, ist die Bezifferung des ROI um einiges schwieriger. Wahrscheinlich ist dies auch der Grund dafür, dass die Frage nach einer Erfolgsmessung, geschweige denn dem ROI in den Unternehmen zwar als sehr wichtig bewertet, aber dennoch selten gestellt wird. Das Institute of Competitive Recruiting (ICR) kam in der aktuellen Studie zum dem Ergebnis, dass für 45,4% der Befragten eine Erfolgsmessung im Social Media Recruiting „wichtig“ ist, für 46,4% ist sie sogar „sehr wichtig“.<sup>77</sup> Dies bedingt wiederum ein weiteres Problem, dem viele Verantwortliche gegenüber stehen: zu wenig Budget. Ohne konkrete Nachweise, welchen Wert die eingesetzten Mittel für den Gesamtunternehmenserfolg gebracht haben, fallen größere Investitionen meistens schwer. Der „lange Weg“ des Social Media ROI ist in Abbildung 22 von Felix Beilharz grafisch dargestellt worden.

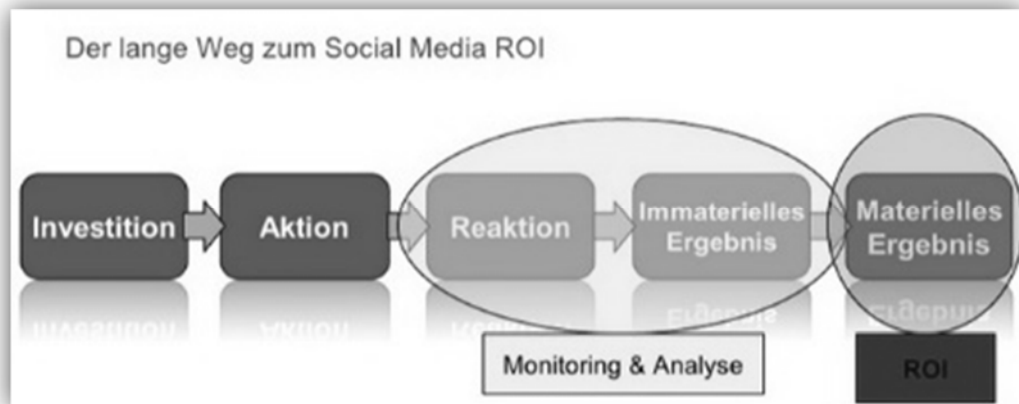


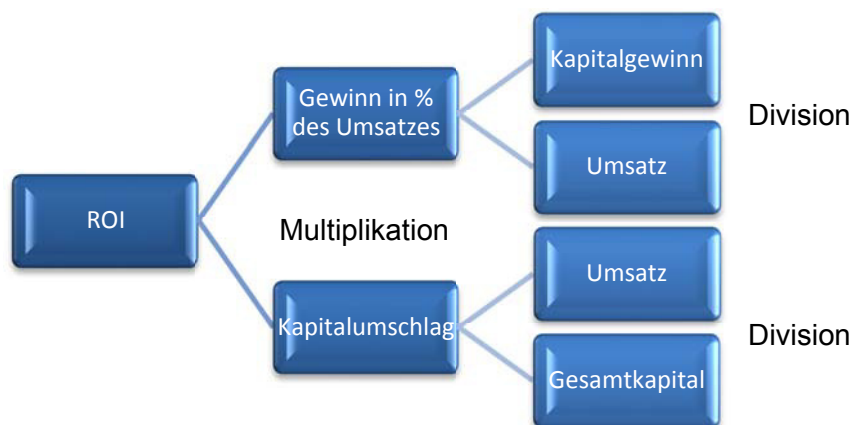
Abbildung 22: Der lange Weg zum Social Media ROI<sup>78</sup>

<sup>76</sup> (Beilharz, Social Media Marketing im B2B, 2014, S. 367)

<sup>77</sup> (Institute for Competitive Recruiting, 2015)

<sup>78</sup> (Beilharz, Slideshare, 2012)

Dabei stehen vor allem der Umsatz, die Kosten und der Gewinn eines Unternehmens im Mittelpunkt. Um darüber handfeste Informationen zu gewinnen und Aussagen treffen zu können, sollten die Steuergrößen des Unternehmens in Form von relevanten Kennzahlen bekannt sein oder noch festgelegt werden. Nur so wird es möglich sein, die richtigen Aktivitäten und Kanäle auszuwählen und einen Unternehmenserfolg zu verzeichnen. Um einige dieser Kennzahlen in Beziehung setzen zu können, existieren verschiedene Modelle, wie etwa das DuPont System (Abb. 23), dessen Dreh- und Angelpunkt die Gesamtkapitalrendite ist.



**Abbildung 23: DuPont System, Berechnung des ROI, vereinfacht<sup>79</sup>**

Dieses System ist sozusagen „die Mutter aller modernen Kennzahlensystematiken“<sup>80</sup>. Über die Kennzahl des Return on Investment (ROI) bzw. der Gesamtkapitalrendite wird im Bereich der sozialen Medien häufig gesprochen, weshalb es auch hier Anwendung findet. Zur Berechnung des ROI können zwei Formeln verwendet werden. Daraus ergibt sich ein Prozentwert der zeigt, wann sich eine Investition bezahlt gemacht hat.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

**Formel 1: Berechnung des ROI**

<sup>79</sup> aus (Ziegler & Lambertin, 2013, S. 69)

<sup>80</sup> Ebd. (Ziegler & Lambertin, 2013)

An dem auf Seite 43 erwähnten Beispiel würde dies eine Rechnung wie folgt ergeben.

$$\text{ROI} = \frac{60.000}{10.000} \times 100$$

$$\text{ROI} = 600\%$$

Hier sei noch einmal erwähnt, dass dieser Beispielwert keine weiteren Kosten der Unternehmung berücksichtigt, die zur Auftragserfüllung notwendig wären, auch nicht die Kosten des eingestellten Mitarbeiters. Diese zusätzlichen Kosten müssten selbstverständlich in die Gesamtkosten von derzeit 10.000€ dazugerechnet werden. Liegt der ROI wie hier über 100% bedeutet dies, dass sich die Investition gelohnt hat. Ein Wert unter 100% oder unter 1 (falls mit absoluten Zahlen gerechnet wird) sagt aus, dass sich die Investition bisher noch nicht gelohnt hat. Bei „glatt 100%“ wurde kostendeckend gearbeitet. Mit dem ROI werden ganze Unternehmen oder aber einzelne Projekte bewertet, die direkt zum Unternehmensgewinn beitragen, was bedeutet, dass es für Social Media allgemein nur sehr schwer möglich ist, diesen zu berechnen. Social Media trägt zum Gesamtunternehmenserfolg bei und kann aus diesem Grund eigentlich nur als Kostenfaktor betrachtet werden. Es gibt zwar die Möglichkeit, jedem Projekt, in dem Social-Media-Aktivitäten hinzugezogen wurden einen ROI zuzuweisen bzw. zu berechnen, jedoch kann auch da nicht konkret geschlussfolgert werden, wie hoch der Gewinn der einzelnen Aktivität gewesen ist.<sup>81</sup> Dazu sind andere Kennzahlen nötig. Auf der Grundlage des ROI ist der „Return-of-Marketing-Invest, kurz ROMI entstanden. Er setzt sich zusammen aus den Nettoumsätzen, Produktions- und Werbekosten geteilt durch die Werbekosten wie in Formel 2 ersichtlich ist.

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Nettoumsätze} - \text{Produktionskosten} - \text{Werbekosten}}{\text{Werbekosten}}$$

**Formel 2: Berechnung des ROMI**

Der Nettoumsatz steht im Zusammenhang mit dem Social Media Marketing für die Umsatzrate, die erwirtschaftet wurde. Angenommen durch eine Social Media Kampagne werden 3.000 Fans gewonnen und 1.500 werden anschließend zu Kunden des Unternehmens, so

---

<sup>81</sup> Vgl. (Ziegler & Lambertin, 2013, S. 71)

würde das Unternehmen dadurch 50.000€ Umsatz erwirtschaften. Davon werden die Produktionskosten abgezogen. Angenommen, es handelt sich dabei um 10.000€. Die Werbekosten können Kosten sein, die zusätzlich zur Bewerbung der Kampagne unterstützend eingesetzt werden. Auch die laufenden Kosten sollten hier berücksichtigt werden, beispielsweise für die Unterhaltung eines kostenpflichtigen Firmenprofils in einem sozialen Netzwerk. Im Kontext der Personalgewinnung kann mit dem Begriff *Nettoumsätze* der Gewinn gemeint sein, den die neuen Mitarbeiter für das Unternehmen erwirtschaften, zusätzlich zum bisherigen Gesamtumsatz.

Beispiel:

$$ROMI = \frac{300.000 - 20.000 - 20.000}{20.000}$$

$$ROMI = 13$$

In diesem Beispiel betragen die fiktiven Gewinne, die ein Unternehmen zusätzlich durch neue Mitarbeiter erwirtschaftet hat, 300.000€. Die Produktionskosten der Kampagne lagen bei insgesamt 20.000€. Die laufenden Kosten und Werbekosten, die während der Kampagnenschaltung angefallen sind, belaufen sich ebenfalls auf 20.000€. Dies ergibt einen Wert von 13 und sagt aus, dass die Kampagne für das Unternehmen erfolgreich war, da er größer als 1 ist. Die bisher verwendeten Formeln bilden jedoch nur den ROI ganzer Social Media Kampagnen ab, was ist aber wenn die Social Media Recruiting Aktivität nur ein Teil der gesamten Kampagne ist und beispielsweise die Abteilung Marketing und Forschung & Entwicklung die sozialen Medien für ihre Zwecke nutzen? Zur Beantwortung dieser Frage kann eine Variante des ROI, unter Einbeziehung von periodischen Ermittlungen oder langfristigen Investitionen herangezogen werden. Diese berücksichtigt die Rückflüsse und Investitionen zur ROI Berechnung (Formel 3).

$$ROI = \frac{\text{Rückflüsse}}{\text{Investitionskosten}}$$

### Formel 3: ROI für langfristige Investitionen

Rückflüsse können hier zum Beispiel die Anzahl der gewonnenen Fans auf Facebook sein, oder aber im Personalmarketingbezug die Anzahl der (Initiativ-)Bewerbungen. Von dieser

Zahl werden die angefallenen Investitionskosten (für Produktion, Personal und laufende Kosten) dividiert. Haben sich aus den Anstrengungen im Social Media Recruiting drei Bewerbungen ergeben und werden von diesen drei Bewerbern zwei aufgrund guter Eignung eingestellt, kann nun berechnet werden, welchen Geldwert in Form von Umsatz für das Unternehmen die neuen Mitarbeiter schaffen. Dies kann entweder aufgrund von Schätzwerten geschehen, oder nach Ablauf einer festgelegten Frist auch rückwirkend bestimmt werden. Nehmen wir an, dass die zusätzlichen Umsätze wieder um 20.000€ pro Mitarbeiter steigen werden und Investitionskosten von 50.000€ angefallen sind.

Beispiel:

$$ROI = \frac{40.000}{50.000}$$

$$ROI = 0,8$$

Es zeigt sich, dass der ROI kleiner als 1 ist und somit der Return on Investment noch nicht erreicht wurde. Diese Social Media Recruiting Kampagne hat sich auf dem Papier derzeit noch nicht gelohnt. Die Rückflüsse beziehen sich dabei immer auf eine bestimmte Periode, die vorher bestimmt werden sollte. Pro Periode, zum Beispiel jedes Jahr, werden die Rückflüsse dann addiert. Im Folgejahr könnte der ROI bereits erreicht werden, wenn ein weiterer geeigneter Bewerber angestellt wird. Ein schönes Praxisbeispiel aus den USA liefert UPS dazu. Sie begannen 2009 damit, Social Media zu Recruiting Zwecken zu nutzen und entschieden sich für die Nutzung von Facebook, Twitter und Mobile. Für die Entwicklung der App, die als Bewerbungsportal genutzt werden sollte und für die Generierung der Facebook- und Twitter-Präsenzen wurden 7.500\$ eingesetzt. Darin nicht enthalten sind Werbekosten. Damit die Kampagne erfolgreich wird, haben sie sich Ziele gesetzt und Kennzahlen festgelegt. Als Ausgangslage nahmen sie die Information, dass lediglich 10-30% qualifizierter Arbeitnehmer auch aktiv nach Anstellungen suchen. UPS wollte, dass es zukünftig 70-90% sind und in ihren Augen bot Social Media die Möglichkeit dazu. Im April 2009 wurde ein Twitter Account eingerichtet, im Oktober folgte dann der Facebook Auftritt. In einem Zeitraum von drei Jahren sollten die dort getätigten Aktivitäten der User, die Einflussnahme auf das Recruiting und der Bewerber-Flow, also ein kontinuierlicher Eingang von Bewerbungen, nachvollziehbar sein. Zusätzlich wurde in Print und Radio auf diese Kanäle hingewiesen und eine einheitliche Cross-Media-Strategie eingesetzt, die alles miteinander verband. Im ersten Jahr war es das Ziel, ein Talente Netzwerk bei Twitter und Facebook aufzubauen, indem die Unternehmensseiten je 1000 Fans bzw. Follower haben sollten. Im

zweiten Jahr sollte dieses Netzwerk kontinuierlich wachsen, es sollten Neueinstellungen von Paketauslieferern und Aushilfskräften (Non-Professionals) erzielt werden und LinkedIn sollte als Quelle für die Einstellung qualifizierter Arbeitskräfte genutzt werden. Im dritten und letzten Jahr der Social Media Recruiting Kampagne standen ebenfalls das Wachstum der Community auf Facebook und Twitter im Vordergrund. Dabei sollten insgesamt 15000 Facebook Fans und 5.000 Twitter Follower dem Unternehmen folgen, LinkedIn sollte proaktiv und Social Media auch zur Gewinnung von Professionals und Non-Professionals genutzt werden. Heruntergebrochen auf drei Hauptziele hieß dies, dass ohne die Zuhilfenahme von bezahlten Werbemaßnahmen UPSjob Communities auf Facebook und Twitter etabliert werden sollten. Mitarbeiter sollten in Videos darüber berichten, wie die Arbeit bei UPS ist und somit aktuelle wie potentielle neue Mitarbeiter über das Unternehmen UPS informieren. Als Messgrößen wurden Influence (Einfluss), Engagement (Interaktion) und Applicant Flow (Bewerberzahl) bestimmt. Unter Zuhilfenahme der Analyse-Tools von Facebook, Twitter und Google, konnten nach dem ersten Jahr bereits Ergebnisse mit dem ROI errechnet werden. In Abbildung 24 wurden auf der Grundlage von den insgesamt eingesetzten 7.500\$ die Gewinne pro Fan oder Follower, Tweet oder Like und auch der eingegangenen Bewerbungen über Facebook und Einstellungen über Twitter errechnet.



**Abbildung 24: Erfolgsberechnung Twitter und Facebook UPS<sup>82</sup>**

Dazu wurde zuerst das eingesetzte Kapital von 7.500\$ durch die Zielerreichungsvorgaben geteilt um die Kosten pro Like zu erhalten.

<sup>82</sup> (UPS , 2011)

Beispiel:

$$KpL = \frac{7.500}{1000}$$

$$KpL = 7,50\$$$

Diese 7,50\$ pro Like werden anschließend mit den erreichten Likes multipliziert, wodurch der mit den 1.858FB Likes erzielte Gewinn errechnet wird.

$$GGL^{83} = 7,50\$ \times 1.858 = 13.935\$$$

Dieser Wert kann nun in die ROI Formel übertragen werden.

$$ROI = \frac{13.935}{7.500} \times 100$$

$$ROI = 131,5 \%$$

Der ROI liegt bei 131,5% und somit ist der Return on Investment bereits überschritten, was zeigt, dass sich die Investition gelohnt hat. Um den ROI des gesamten Projektes zu ermitteln, müssen die in Abbildung 25 aufgelisteten und für das Unternehmen relevanten KPIs ebenso aufgerechnet werden wie die GGL, um einen Gesamtgewinn der Aktivität zu erhalten.

---

<sup>83</sup> Gesamtgewinn der Likes



<b>Facebook</b>
\$7,500 investment
Goal: 1,000 Fans/ 100 posts/ 250 comments/ 50 likes/ 200 leads/ 100 created apps/ 25 completed apps/ 10 hires
Results: UPSjobs Facebook page launched in October 2009 had 1,858 followers by end of 2009
<b>ROI (Perceived Benefit/Value Received)</b>
1,858 FB = \$13,935
113 FB likes = \$16,950
5 PQ = \$12,500
31.0 FB Post Quality Ratings = \$23,250
1,274 FB Leads = \$47,775
175 FB Created Applications = \$13,125
50 Completed Applications = \$15,000
12 FB Hires = \$9,000

Abbildung 25: Erfolgsberechnung Facebook UPS<sup>84</sup>

Gehen wir davon aus, dass in dieser Rechnung zur Bestimmung des ROI alle in der Abbildung ersichtlichen Einzelgewinne mit einbezogen werden, ergibt sich folgende Rechnung.

Beispiel:

$$ROI = \frac{151.535\$}{7.500\$} \times 100$$

$$ROI = 2.020\%$$

Der ROI liegt bei 2.020%. Als Kennzahl für das Social Media Recruiting kann hier der Wert *Completed Applications* herangezogen werden. Konkrete Neueinstellungen, die das Management besonders interessieren werden, sind in der Erfolgsmessung noch aussagekräftiger.

Beispiel:

$$ROI = \frac{9000\$}{7500\$} \times 100$$

$$ROI = 120\%$$

---

<sup>84</sup> (UPS, 2011)

Der ROI wurde demnach auch in Bezug auf den Recruiting Erfolg erreicht. Neben der Erkenntnis, dass Social Media Recruiting als ein Teil der gesamten Recruiting Strategie angesehen werden sollte (Abb. 26), lernte UPS nach eigenen Angaben, dass ein erfolgreicher Einsatz von Social Media ein langfristiger Prozess ist, der viel Technologie, Zeit, Ressourcen, Planung und Erfolgskontrolle benötigt.<sup>85</sup> In den von UPS ausgewählten Kanälen Twitter und Facebook gibt es bereits eingebaute Analysewerkzeuge, die außerordentlich viele Informationen über die für das Unternehmen relevanten KPIs bieten. Angefangen von der Anzahl der Fans, über die Aufschlüsselung wie viele Männer und Frauen darunter sind und welches Alter sie haben, bis hin zu der geografischen Standortbestimmung. Das ist nicht nur sehr wertvoll für die Erfolgsberechnung, sondern kann auch wichtige Informationen zur Anpassung und Weiterentwicklung der Social Media (Recruiting) Strategie und einer effektiveren Zielgruppenansprache liefern. In der aktuellsten Veröffentlichung von 2012 wurden die Wachstumsprognosen für 2011 und die aktuell bereits messbaren, relevanten KPIs dargestellt. Eine durchweg lohnenswerte Strategie, die in den drei Jahren ein stetiges Wachstum verzeichnen konnte. Insgesamt konnte UPS am Ende der Kampagne, im Dezember 2011, 226 Einstellungen über Facebook, 95 Einstellungen durch Twitter und 661 neue Mitarbeiter über die mobile Karriereseite den eingesetzten Kosten gegenüber stellen (Abb. 26).<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. (UPS , 2011)

<sup>86</sup> (UPS, 2012)



Abbildung 26: Prognosen von UPS Social Media Nutzen<sup>87</sup>

Neben der Berechnung des ROI und damit der harten Fakten, die durch eine Social Media Kampagne erzeugt werden, ist die Messung der weichen Faktoren mindestens ebenso, wenn nicht gar noch wichtiger. Wie bereits geschrieben, sind der Beziehungsaufbau und die langfristige Perspektive in Bezug auf das Employer Branding die wichtigsten Vorteile, die durch die Nutzung sozialer Medien entstehen.

## 4.2 Immaterielle Vermögenswerte messen

Die wohl größte Herausforderung in der Bestimmung des Unternehmenswertes sind die immateriellen Vermögenswerte. Der Grund dafür liegt in ihrer schlechten „Greifbarkeit“ was zur Folge hat, dass sie in der Praxis nur unzureichend beachtet werden. Die „weichen Faktoren“ wie beispielsweise das Wissen, die Kreativität oder Erfahrung der Mitarbeiter, sowie *„schlanke Prozesse, sind aber Wissensvorsprünge, die in vielen Bereichen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen“*.<sup>88</sup> Dies wurde bisweilen von vielen Unternehmen wenig geschätzt oder mit dem Goodwill<sup>89</sup> beziffert, was jedoch gerade für KMUs in Hinblick

<sup>87</sup> (UPS, 2012)

<sup>88</sup> (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2008)

<sup>89</sup> Bezeichnet den Firmenwert und beinhalten u.a. die immateriellen Werte des Unternehmens

auf Basel II und dem Rating nicht genau genug ist. Der immaterielle Vermögensgegenstand, oder der immaterieller Wert, ist der „*nichtstoffliche[r] Vermögenswert eines Unternehmens*“.<sup>90</sup> Dazu zählen „*Standort, Kundenkreis, Firmenname, Organisation, Leitung und Mitarbeiterstamm (Firmenwert); Konzessionen; Kontingente; Erfindungen; verschiedene Rechte (Patente, Lizenzen, Warenzeichen- und Gebrauchsmusterrechte, Bezugs- und Belieferungsrechte, Urheberrechte, Verlagsrechte etc.)*“.<sup>91</sup> Hinzuzufügen ist außerdem, dass „*immaterielle Wirtschaftsgüter [...] wesentlich zur Bildung des Gesamtunternehmenswerts (Unternehmensbewertung) [...] beitragen*“.<sup>92</sup> Prof. Klaus North, Professor für internationale Unternehmensführung an der Wiesbaden Business School schreibt, „*dass die führenden Industrienationen nur dann nachhaltig wettbewerbsfähig sein können, wenn sie den Produktionsfaktor Wissen besser nutzen*“.<sup>92</sup> Und weiter heißt es, dass aufgrund schneller Veränderungen von Märkten, sowie wegen der höheren Innovationsgeschwindigkeiten die Unternehmen gefordert werden, noch schneller besser zu werden.<sup>93</sup> „*Hierzu müssen alle Wissensressourcen im Unternehmen mobilisiert werden*“.<sup>94</sup> Das beweist die Notwendigkeit, dass genau diese Vermögenswerte mehr berücksichtigt werden müssen, vor allem wenn es sich um die KMUs handelt. Zwei häufig genutzte Ansätze zur Bewertung immaterieller Unternehmenswerte sind der Market-to-Book Value und der Tobin's q.

#### 4.2.1 Market-to-Book Value

Ein ganzheitlicher Ansatz ist der sogenannte Market-to-Book-Value, welcher gleichzeitig die einfachste Variante darstellt, um das immaterielle Vermögen eines Unternehmens zu bestimmen. Es handelt sich dabei um die Differenz, die sich aus dem Marktwert und dem Buchwert eines, an der Börse notierten Unternehmens, ergibt. Dabei wird, wie in Formel 4<sup>95</sup> ersichtlich, der Börsenkurs mit der Anzahl der Aktien multipliziert und anschließend wird davon der Bilanzwert des EK abgezogen. Es ergibt sich der Wert des immateriellen Vermögens. Dies kann jedoch nicht für Unternehmen angewendet werden, welche nicht an der

---

<sup>90</sup> (Dennerlein, 2015)

<sup>91</sup> (Dennerlein, 2015)

<sup>92</sup> (North, 2003, S. 1)

<sup>93</sup> Vgl. (North, 2003, S. 1)

<sup>94</sup> Ebd. (North, 2003, S. 1)

<sup>95</sup> Vgl. (Filla, 2006, S. 39)

Börse agieren. Ein weiterer Nachteil dieser Berechnung ist, dass sich die Aktienkurse oft sehr schnell ändern und dies aus den unterschiedlichsten Gründen oder Einflüssen, die nichts mit den eigentlichen Unternehmensprozessen gemein haben. Außerdem sind sich viele Experten einig, so Mertins, dass die Bilanzen der vergangenen Periode nicht ausreichend sind, um Rückschlüsse auf die zukünftige Geschäftsentwicklung zu ziehen.

$$\begin{aligned} & \text{Wert des immateriellen Vermögens} \\ & = (\text{Börsenkurs} * \text{Anzahl der Aktien}) - \text{Bilanzwert des Eigenkapitals} \end{aligned}$$

**Formel 4: Berechnung des immateriellen Vermögens als Marktwert-Buchwert-Differenz**

Die Folge sind zumeist Spekulationen über den immateriellen Wert des Unternehmens, was aufgrund von Rating und dem Basel II Abkommen nicht mehr ausreichend ist.

#### 4.2.2 Tobin's q

Der Tobin's q beschreibt ebenfalls eine Gleichung, dessen Ergebnis der Wert des immateriellen Vermögens ist. Diese Formel geht auf den Nobelpreisträger und Wirtschaftswissenschaftler James Tobin im Jahr 1968 zurück. Damit sollte es den Unternehmen ursprünglich erleichtert werden, Investitionsentscheidungen zu treffen, die unabhängig von volkswirtschaftlichen Entwicklungen sind. Trotzdem taucht diese Formel in fast allen Lektüren auf, die sich mit der Berechnung des immateriellen Kapitals befassen, was darauf hindeutet, dass sie ebenfalls dafür genutzt werden kann. Der Marktwert eines Unternehmens wird dabei ins Verhältnis zu den Aufwendungen gesetzt, die eine Wiederbeschaffung des Unternehmens kosten würde. Liegt dieser Wert unter 1, so übersteigen die Wiederbeschaffungskosten den momentanen Marktwert und das Unternehmen sollte i.d.R. keine weiteren Güter dieser Art anschaffen, was in unserem Kontext bedeuten würde, dass die intellektuellen Werte nicht erfolgreich eingesetzt werden würden (Formel 5<sup>96</sup>).<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. (Filla, 2006, S. 39)

<sup>97</sup> Vgl. (Filla, 2006, S. 39)

$$\text{Wert des immateriellen Vermögens} = \frac{\text{Marktwert}}{\text{Wiederbeschaffungswert}}$$

**Formel 5: Berechnung des immateriellen Vermögens mit Tobin's q**

Im Umkehrschluss kann bei einem sehr hohen Wert davon ausgegangen werden, dass das Unternehmen Human-, Struktur- oder Beziehungskapital besitzt, was nur schwer zu imitieren ist und so sein Potential gewinnbringend nutzt. Beide Formeln haben jedoch den Nachteil, dass nur das gesamte immaterielle Kapital der Unternehmen betrachtet wird, was für die Einzelbereiche wie beispielsweise Human Ressource nur wenig Aussagekraft hat. Bei einer Wissensbilanz ist diese differenzierte Betrachtung jedoch möglich.

## 4.3 Die Wissensbilanz nach dem AK-WB

### 4.3.1 Notwendigkeit

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit sowie das Bundesministerium für Wirtschaft und Technik haben in Zusammenarbeit mit dem vom Fraunhofer IPK initiierten Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB) zwei Leitfäden zur Bewertung immaterieller Unternehmenswerte verfasst und veröffentlicht. Die „*Wissensbilanz – Made in Germany*“ richtet sich, wie diese Arbeit auch, an kleine und mittlere Unternehmen, sowie Organisationen mit ähnlichen Strukturen. „*Eine Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisatorischen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren*“.<sup>98</sup> Dabei werden alle inneren und äußeren Einflüsse, welche auf die Geschäftsprozesse eines Unternehmens wirken, mit einbezogen. Der Fokus liegt jedoch auf der Verdeutlichung des Stellenwertes, den die nicht greifbaren Vermögenswerte der Unternehmen besitzen. Die Notwendigkeit, sein Wissen zu bilanzieren und damit die Intangible Assets<sup>99</sup> greifbar zu machen, liegt zum einen in der beschriebenen Diskrepanz zwischen dem Mark-

---

<sup>98</sup> (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2005, S. 10)

<sup>99</sup> intellektuelle Werte eines Unternehmens

und Buchwert eines Unternehmens, zum anderen in dem Rating und Basel II.<sup>100</sup> Letzteres ist vor allem für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) von großer Bedeutung. Durch die neue Eigenkapitalvereinbarung, welche sich an Kreditinstitute richtet und auf die Stärkung der Sicherheit und Solidität des Finanzsystems abzielt, besagt, dass die Banken eine bessere Risikoabschätzung gewährleisten müssen.<sup>101</sup> Dieses Abkommen hat zur Folge, dass KMUs ohne die Bilanzierung aller relevanten Unternehmenswerte und so auch die des immateriellen Wertes, es zunehmend schwerer haben, an Fremdkapital zu gelangen.<sup>102</sup> Auch die Relevanz einer Wissensbilanz für die Mitarbeiterakquisition und Mitarbeiterbindung war schon vor einigen Jahren bekannt und spielte für Kai Mertens bereits 2005 eine Rolle. *„Intellektuelles Kapital messen und entwickeln“*<sup>103</sup> titelt sein Buch. Durch das Social Media Recruiting sollen Mitarbeiter für das Unternehmen gewonnen werden. Langfristig durch das Employer Branding, kurzfristig durch die konkrete Stellenbesetzung. Der Einsatz von Social Media wirkt sich dadurch direkt auf das Humankapital, eine Form des intellektuellen Kapitals, aus. Die Nutzung von Facebook, XING und Co. kann jedoch auch direkt oder indirekt Auswirkungen auf das Beziehungs- sowie Strukturkapital haben. Durch die Einstellung neuer Mitarbeiter werden möglicherweise die Prozesse intelligenter und dadurch effektiver gestaltet, was dem Unternehmen erhebliche Zeiteinsparungen ermöglicht. Ebenso kann durch zusätzliche Einstellungen die Beziehung zum Kundenstamm verbessert, oder weitere Kunden akquiriert werden. Zusätzlich sehe ich in der Bestimmung und Entwicklung der immateriellen Werte durch eine Wissensbilanz die Möglichkeit, die schwer greifbaren, „weichen“ Erfolgsfaktoren des Social Media Recruitings zu berechnen. Für Unternehmen, welche bisher noch kein Wissen bilanziert haben, kann der Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer ersten Bilanz helfen. Hier wird jedoch nur auf die Informationen aus diesem Leitfaden zurückgegriffen, die für die Erfolgsmessung von Social Media Recruiting von Bedeutung sein können.

---

<sup>100</sup> Vgl. (Kai Mertins, 2005, S. 4)

<sup>101</sup> Vgl. (Deutsche Bundesbank Eurosystem, 2015)

<sup>102</sup> Vgl. ebd. (Kai Mertins, 2005)

<sup>103</sup> (Kai Mertins, 2005)

### 4.3.2 Einführung

Die Wissensbilanz ist ein Instrument „für Organisationen, deren Produkte und Dienstleistungen auf der systematischen Nutzung von Wissen und Erfahrung beruhen“<sup>104</sup> und mit dem bereits über 50 Unternehmen gearbeitet haben. Es zielt darauf ab, KMUs dabei zu unterstützen, ihre immateriellen Werte transparent und bewertbar zu machen. Daraus können dann die richtigen Maßnahmen abgeleitet werden, um eine systematische Entwicklung der wichtigsten Erfolgsfaktoren zu ermöglichen. Zudem stellt die Wissensbilanz (WB) eine Kommunikationsmöglichkeit mit externen Zielgruppen dar, indem die „wahren“ Werte des Unternehmens aufgezeigt werden. In diesem Kontext ist die WB hier am besten geeignet, um eine Möglichkeit darzustellen, immaterielle Werte zu messen und zu bewerten. Zum einen weil es genau zu der beabsichtigten Zielgruppe passt, zum anderen, weil die Nutzung als Kommunikationsinstrument gegenüber externer Zielgruppen für die Bildung der Arbeitgebermarke von Bedeutung ist.

### 4.3.3 Erstellung einer Wissensbilanz

Von dem AK-WB wurde ein Managementmodell entwickelt, um die Unternehmensprozesse vereinfacht abzubilden. Diese hat sich, bis auf eine kleine Änderung bei der Ausgangssituation, im Leitfaden 2.0 und auch der überarbeiteten Variante im Jahr 2013 bestätigt. Das Modell hat „die Vision und Strategie der Organisation mit Blick auf die Möglichkeiten und Risiken im Geschäftsumfeld“<sup>105</sup> als Ausgangspunkt (Abbildung 27). Aus der Analyse dieses Geschäftsumfeldes leitet das Unternehmen entsprechende intellektuelle Maßnahmen (besondere Prozesse, entsprechendes Humankapital, usw.) ab. Anschließend werden, je nachdem ob ein positiver oder negativer Geschäftserfolg aus den durchgeführten Prozessen entstanden ist, Rückschlüsse auf das intellektuelle Kapital gezogen. Diese wiederum haben Auswirkungen auf die Ausgangssituation der Organisation, indem gegeben falls die Ziele und Geschäftsstrategie angepasst werden. Die daraus resultierenden Erkenntnisse über die Wissensprozesse vereinfachen die Ableitung von (neuen) Maßnahmen und damit die nachhaltige Ausrichtung der Organisation auf die festgelegte Strategie.<sup>106</sup>

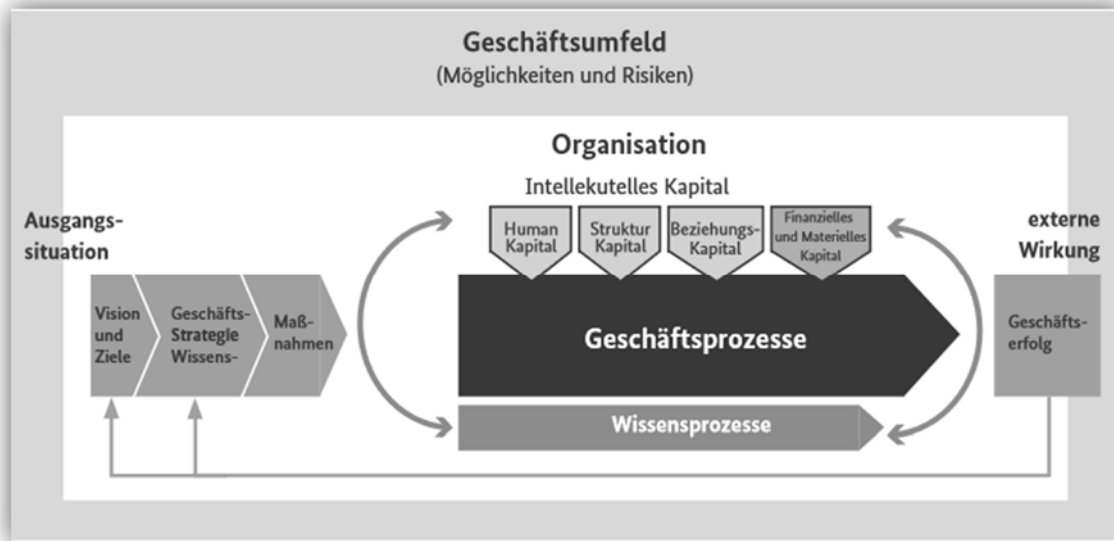
---

<sup>104</sup> (Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V., 2008, S. 9)

<sup>105</sup> (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2008, S. 10)

<sup>106</sup> Vgl. ebd. (Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V., 2008)





**Abbildung 27: Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz<sup>107</sup>**

Die Begriffe aus dieser Übersicht werden im Verlauf der Bilanzerstellung immer wieder vorkommen, weshalb die Aufführung hier von Belang ist. Die Vermögenswerte der Wissensbilanz beziehen sich hier auf das Humankapital (Mitarbeiterkompetenzen), das Strukturkapital (IT, geistiges Eigentum, Prozessorganisation), sowie dem Beziehungskapital (Kunden- und Lieferantenbeziehungen). Es wird vorgeschlagen, dass das Projektteam zur Einführung einer Wissensbilanz aus einem festen Expertenteam des Unternehmens zusammengesetzt wird, so kann eine ganzheitliche Betrachtung stattfinden. Dazu zählen beispielsweise der Geschäftsführer, Vertriebsmitarbeiter, Abteilungsleiter aus der Entwicklung, Mitarbeiter aus der Produktion, Controlling, Personalabteilung und eine Vertretung aus dem Betriebsrat. Zudem ist es, wie für alle größeren geplanten Veränderungen in einem Unternehmen, anzuraten, alle Mitarbeiter darüber zu informieren. Es wird empfohlen, Personen in das Projektteam zu berufen, die von der Belegschaft als anerkannt gelten, dies sichert eine größere Akzeptanz bei all denen, die nicht involviert sind. Im Leitfaden 2.0 werden noch weitere detaillierte Hinweise zu diesen grundlegenden Überlegungen gegeben, auf die hier nicht weiter eingegangen wird. Es sei aber gesagt, dass ein Treffen der Expertengruppe Platz für neue Erkenntnisse und Ideen, Verbesserungs- oder Änderungsvorschläge geben wird, in denen etwas „neues“ entstehen kann. Als Anwenderfirma sollten sie sich

<sup>107</sup> (Bundesinstitut für Wirtschaft und Technologie, 2013, S. 10)

dem bewusst sein und dem durch eine gute Strukturierung, die auch von Pausen geprägt ist, Rechnung tragen. In diesen Pausen haben die Mitarbeiter des Kernteams Zeit sich untereinander, mit Kollegen und abteilungsübergreifend auszutauschen. Außerdem müssen die gesammelten Informationen gesichert und Ergebnisse analysiert und aufbereitet werden. So entwickelt sich die Wissensbilanz Stück für Stück. Diese Informationen können mit Hilfe der Wissensbilanz-Toolbox<sup>108</sup>, verwaltet werden, die einen identischen Aufbau wie der hier zitierte Leitfaden besitzt. Wer sich im Erstellen und Verwalten von Projektstrukturplänen auskennt, wird sich bei dieser Software wohl recht gut zurechtfinden können, denn der Aufbau ist sehr ähnlich. Zu Beginn stehen zwei Vorlagen zur Auswahl. Einmal für eine Wissensbilanz und für eine Wissensbilanz mit Lagebericht. Nach Angaben des AK-WB wird die Erstellung etwa acht Wochen dauern und ist in acht Schritte eingeteilt. Als personeller Aufwand werden 20-60 Personentagen angenommen. Dieser Wert kann und sollte zur Aufwandsberechnung genutzt werden und stellt für den Fall, dass das Unternehmen noch keine Bilanzierungsgrundlage besitzt, relevante Investitionskosten dar. Diese sollten jedoch nur anteilig auf die Recruiting Kosten umgelegt werden, da mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht nur das Personal von den gewonnenen Informationen profitieren wird, sondern auch andere Unternehmensbereiche. Grundsätzlich sollte sich das Wissensbilanzteam an drei Workshops zusammensetzen und zusätzlich in kleineren Gruppen die Vor- und Nacharbeit erledigen. In Abbildung 28 ist zudem ersichtlich, welche Planungsschritte zu beachten und wem sie zugewiesen sein sollten. Dabei sind sowohl im Leitfaden, als auch in der Grafik acht Schritte zu sehen, durch die am Ende die fertige Wissensbilanz entstanden ist. Auf diese acht Schritte haben sich bereits nach Erscheinung des ersten Leitfadens (1.0) im Jahr 2005 einige Praxisbücher zum Thema Wissensbilanzen und Wissensmanagement bezogen. Der interessanteste und hier zu beachtende Teil liegt in den drei Schritten Bewertung, Messung und Wirkung. Auf die weiteren fünf werde ich nicht weiter eingehen.

---

<sup>108</sup> Kostenfrei erhältlich unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

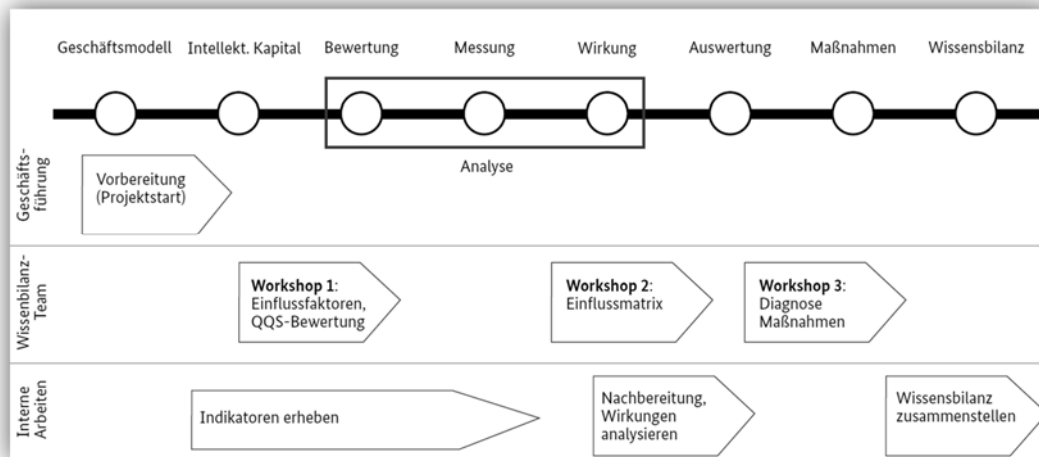


Abbildung 28: Prozess und Projektablauf einer Wissensbilanzierung<sup>109</sup>

#### 4.3.4 Anwendung auf Social Media Recruiting

Wie schon erwähnt, hat die Einstellung neuer Mitarbeiter eine direkte Auswirkung auf alle drei Strukturen, die in der Wissensbilanz betrachtet werden. Die Schwierigkeit immaterielle Werte und Erfolgsfaktoren bei Social Media (Recruiting) zu errechnen, bildet die Ausgangs-problematik. Die Wissensbilanz stellt die Grundlage dafür dar, diese Werte greifbarer zu machen und dies entweder für alle drei Kapitalarten zusammen oder nur für Teilbereiche. Durch die im Schritt 1 *Geschäftsmodell* beschriebenen Ziele und Teilziele der Unternehmen lassen sich notwendige Erfolgsfaktoren ableiten. Dies ist der gleiche Vorgang, wie er in Kapitel 4 mit der Ableitung der KPIs beschrieben wurde. Durch die Festlegung dieser Ziele können Schlussfolgerungen auf den aktuellen Zustand der Einflussfaktoren gezogen werden und es offenbaren sich Stärken und Schwächen im aktuellen intellektuellen Kapital.<sup>110</sup> Daraus könnten Schritte für das Personalwesen abgeleitet und entsprechende Social Media Aktivitäten geplant und umgesetzt werden. Ein weiterer positiver Aspekt der Wissensbilanzierung ist, dass die ausgewählten Erfolgsfaktoren in einer QQS (Quantität, Qualität, Systematik) Bewertungsskala analysiert und bewertet werden. Durch diese Wertung kann anschließend eine Art Rangfolge erstellt werden, die wiederum für die Planung notwendiger

<sup>109</sup> (Bundesinstitut für Wirtschaft und Technologie, 2013, S. 12)

<sup>110</sup> (Bundesinstitut für Wirtschaft und Technologie, 2013, S. 21)

Schritte, bzw. die Reihenfolge zukünftig durchzuführender Schritte ausschlaggebend sein könnte. Angenommen das Unternehmen bewertet seine soziale Kompetenz, die Unternehmenskultur, die Verfahrensinnovation usw. in ihrer Quantität und Qualität als sehr gut ausgeprägt (Abb. 29). So liegen diese Werte im ersten Quadranten (oben rechts) und bilden die Stärken des Unternehmens ab. Im zweiten und vierten Quadranten (oben links und unten rechts) liegen die Kompetenzen, die entweder in qualitativer oder quantitativer Hinsicht Verbesserungspotentiale bieten.

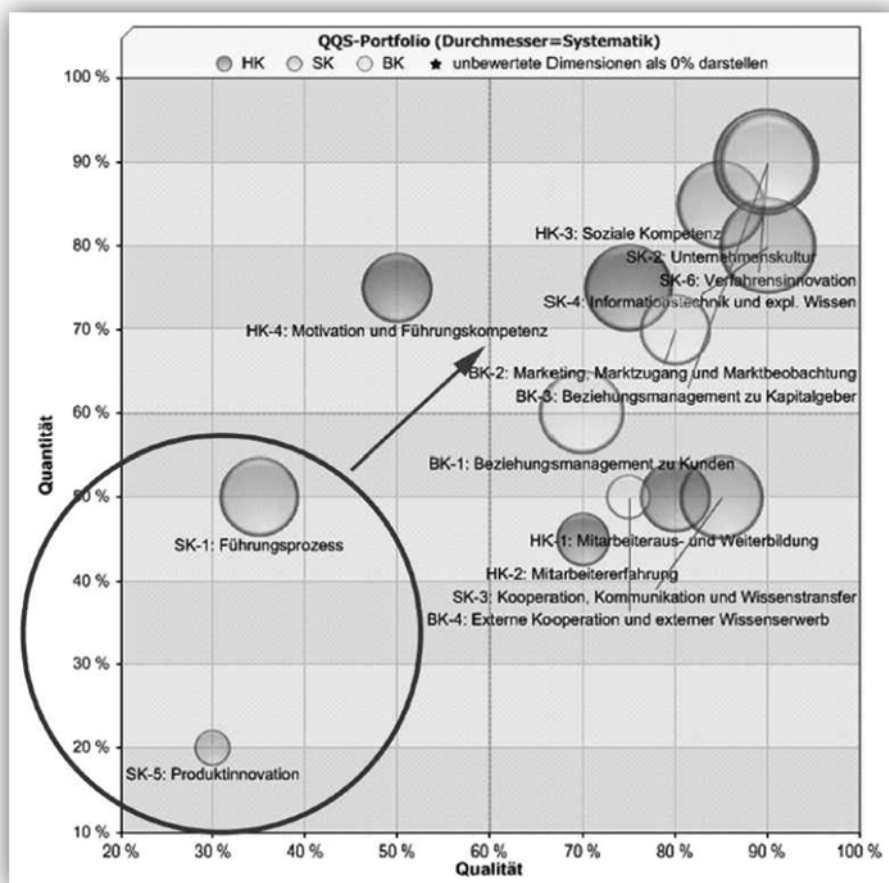


Abbildung 29: QQS-Portfolio<sup>111</sup>

<sup>111</sup> (Bundesinstitut für Wirtschaft und Technologie, 2013, S. 38)

Alle in Quadrant vier liegenden Faktoren „*müssen im Auge behalten*“<sup>112</sup> werden, da sie weder ausreichende Qualität noch Quantität aufweisen.<sup>113</sup> Aus diesem Portfolio geht hervor, dass die größten Schwächen im Führungsprozess und der Produktinnovation liegen. Die Führungsprozesse werden jedoch als besonders wichtig eingestuft und sollen in Zukunft zu einer der Stärken werden. Eine Möglichkeit kann sein, Mitarbeitern die Möglichkeit zur Weiterbildung zu geben, um effektive Führungsprozesse zu etablieren, oder es können neue Mitarbeiter in das Unternehmen geholt werden, die diese Aufgabe übernehmen. In der Wissensbilanz können ebenfalls dynamische Zusammenhänge und der Einfluss sowie die Steuerbarkeit betrachtet werden. So bekommt das Unternehmen ein Gefühl dafür, was die angestrebten Veränderungen für die restlichen Erfolgsfaktoren bedeuten und wie der Geschäftserfolg über die Wirkungszusammenhänge beeinflusst werden kann.<sup>114</sup> Durch diese Methode wird zusätzlich auch die Wirkungsstärke und Wirkungszeit mit einbezogen, durch die beschrieben wird, zu welcher Zeit, in etwa, eine Veränderung im Unternehmen spürbar ist und wie stark diese für andere Erfolgsfaktoren ist. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter hat beispielsweise eine hohe Wirkung auf die Produktionsinnovation. Die Erkenntnisse, welche aus einer Wissensbilanz in Bezug auf eine Social Media Strategie im Personalmanagement gewonnen werden können, sind zugegeben, sehr detailliert. Ob sich die notwendigen Kosten und personellen Aufwendungen dafür auch lohnen, sollte sorgfältig abgewogen werden. Im nachfolgenden Kapitel fünf wird es nun wieder etwas „handfester“ indem, aufgeschlüsselt wird, welche Kosten vor der eigentlichen Strategieimplementierung anfallen.

---

<sup>112</sup> (Bundesinstitut für Wirtschaft und Technologie, 2013, S. 21)

<sup>113</sup> Ebd. Vgl. (Bundesinstitut für Wirtschaft und Technologie, 2013)

<sup>114</sup> Vgl. (Bundesinstitut für Wirtschaft und Technologie, 2013, S. 34)

## 5 Kostenstrukturen im Social Media Recruiting

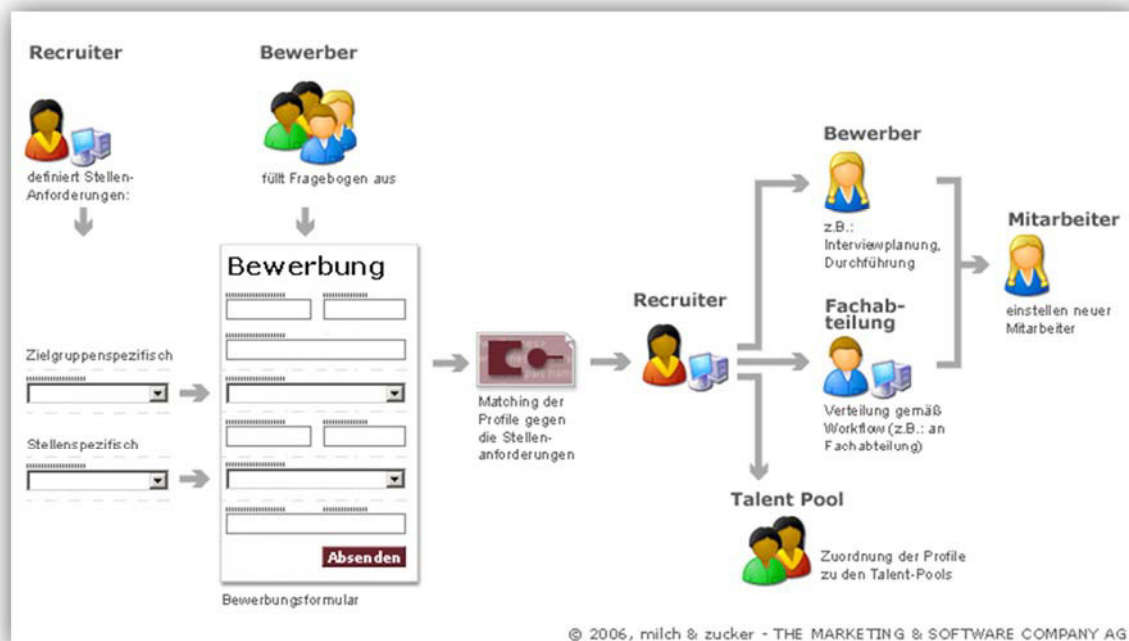
### 5.1 Vorweggenommene Ausgaben

Die Unternehmenspräsentation und das Kommunizieren der personellen Vakanzen im Unternehmen kostet Zeit, Geld und erfordert ein gewisses Maß an Geschick sowie Kommunikationsbereitschaft. Auch der Aufwand einen Social Media Auftritt richtig zu pflegen und ihn aktuell zu halten ist hoch. Einige der Ausgaben fallen schon an, bevor die sozialen Netzwerke aktiv genutzt werden. Die Basisarbeit über die Wissensbilanz gehört ebenso dazu, wie die Entwicklungskosten für eine Recruiting Software. Die Erstellung einer Wissensbilanz beispielsweise, nimmt nach Angaben des AK-WB drei volle Tage für die gemeinsamen Workshops, plus der Zeit in der innerhalb der Abteilungen die Vor- und Nachbereitung anfällt, in Anspruch. Angenommen in diesen Prozess sind, auch wieder nach Empfehlung der AK-WB, der Geschäftsführer und je ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb, Controlling, Produktion, dem Personal, sowie der Abteilungsleiter aus der Entwicklung und ein Mitarbeiter aus dem Betriebsrat involviert. Bei einem fiktiven durchschnittlichen Bruttogehalt von etwa 700€ pro Tag für den Geschäftsführer, 125€ pro Facharbeiter und etwa 200€ für einen Abteilungsleiter kommen dafür schon ca. 1.525€ pro Tag, ohne die Einberechnung der Vor- und Nachbereitungszeit, zusammen. Natürlich ist dieser Wert, von ca. 4.500€ für die Workshop-Tage, nur anteilig auf die Investitionskosten für Social Media zu sehen. Ebenso wird in dieser Rechnung davon ausgegangen, dass die eingesetzten Mitarbeiter für keine weiteren Aufgaben im operativen Tagesgeschäft zur Verfügung stehen. Diese Art der vorweggenommenen Ausgaben erscheint möglicherweise zu hoch und die Herangehensweise zu detailliert. Das ICR berechnete diese Kosten beispielsweise nur in der „Professionellen Variante“ (blau) mit ein (Abb. 30).

Kostenart	p.a.	einmalig	Xing	Facebook	YouTube	Twitter	Xing	Facebook	YouTube	Twitter
Einrichtung Account			0	0	0	0	0	0	0	0
Konzeption		x	0	0	0	0	0	5000	10000	3500
Umsetzung		x	2000	3000	6000	1500	5000	7500	24000	3000
Betreuung/Unterhaltung	x		3000	3000	3000	3000	17500	17500	17500	17500
Monitoring/Controlling			1000	1000	1000	1000	2000	2000	2000	2000
<b>Summe</b>			<b>6000</b>	<b>7000</b>	<b>10000</b>	<b>5500</b>	<b>24500</b>	<b>32000</b>	<b>53500</b>	<b>26000</b>

Abbildung 30: Kostenkalkulation für Social Media Recruiting

Dort wird zudem, im Vergleich zur „günstigen Variante“, von höheren Kosten für die Umsetzung, die Betreuung und Unterhaltung sowie dem Monitoring und Controlling ausgegangen. Ein grundlegendes Verständnis über die Zusammenhänge der Abläufe, sowie Kenntnisse über die Strategien und Werte der Unternehmen, sind jedoch für ein authentisches Auftreten und Kommunizieren nach außen, zweifelsfrei von Bedeutung. Da auch dieses Wissen aus der Erstellung der WB hervorgeht, ist es in die unternehmensinterne Basisarbeit zweifelsfrei mit einzubeziehen. Die Kosten für eine E-Recruiting Software gehören ebenfalls zu den vorweggenommenen Ausgaben. Dazu zählen entweder der Kauf einer Fertiglösung oder die Erstellung einer Software. Diese kann dann auf der eigenen Karriereseite eingebunden werden. Die Verwendung einer solchen E-Recruiting Software erleichtert die Auswertung und Weiterleitung der Bewerbungsunterlagen (Abb. 31).



**Abbildung 31: Aufbau einer E-Recruiting Software, Beispiel Milch&Zucker<sup>115</sup>**

Der Bewerber gibt seine persönlichen Daten ein und speichert zudem alle relevanten Dokumente wie den Lebenslauf, Zeugnisse und Zertifikate in einer Datenbank ab. In dieser kann der Recruiter nun zielgruppen- oder stellenspezifisch nach passenden Bewerbern su-

<sup>115</sup> (Teetz, 2015)

chen. Anschließend erfolgt ein Abgleich der Eingaben und die Ergebnisse werden dem Recruiter angezeigt. Dieser kann nun auf elektronischen Weg die Bewerbung an die entsprechende Fachabteilung weiterleiten. Diese Lösung kann sowohl auf einer bestehenden Unternehmensseite integriert oder aber als App erstellt werden. Die „Bewerbung to go“ kann dann über mobile Endgeräte verfasst und abgeschickt werden. Der Bewerbungsprozess ist somit für die Bewerber und das Unternehmen zeit- und ressourcenschonender als die klassische Bewerbung. Häufig gibt es auch die Möglichkeit, die Daten einer Bewerbung als Profil in dieser Datenbank gespeichert zu lassen. Der Talente-Pool kann aus Bewerbersicht den Vorteil bringen, sich schnell und unkompliziert auf mehrere interessante Stellen zu bewerben. Aus Unternehmenssicht können die passenden Kandidaten problemlos kontaktiert und ihnen eine Stelle angeboten werden. Bei UPS stellte die „UPSjobs mobile“ Version einer solchen Software, einen der drei Eckpfeiler für die Online Recruiting Strategie dar. Aus dem Grund, dass heutzutage fast jeder ein Smartphone mit Internetzugang nutzt, ist diese Entscheidung auch durchaus sinnvoll. Gerade Jugendliche sitzen nur noch selten an PCs oder Laptops und suchen auch über die mobilen Endgeräte wie Handy oder Tablet nach Jobangeboten. Aus der Studie „Mobile Internetnutzung 2014“ geht hervor, dass im Vergleich zum Jahr 2012 und 2013 jeweils etwa 13% mehr Deutsche das mobile Internet nutzen.<sup>116</sup> Dabei ist auch die Nutzung von Smartphones (+25%) und Tablets (+21%) im Vergleich zum letzten Jahr gestiegen. Um auf dieses Nutzungsverhalten angemessen zu reagieren, können mobile Websites oder das Responsive Design genutzt werden. Mobile Websites sind eigenständige Webpräsenzen, die zusätzlich zur eigentlichen Webseite gehören. Wenn ein Nutzer über das Smartphone oder Tablet auf die eigentliche Webseite zugreifen möchte, wird dies automatisch erkannt und eine Weiterleitung zu der mobilen Version vorgeschlagen. Bei einem Responsive Design wird die Hauptseite dynamisch an die Displaymaße des mobilen Endgerätes angepasst und verkleinert. Das hat seit dem 01.04.2015 auch eine Relevanz auf das Google-Ranking. Alle Websites ohne ein Responsive Design werden von Google abgewertet und rutschen in den Suchergebnissen nach unten.

---

<sup>116</sup> (Initiative D21, 2014) Basis: Alle Befragten 2014: n=1009, 2012/2013 jeweils 1005



## 5.2 Aufwendungen nach Social Media Kanälen

Für jedes Social Media Recruiting Instrument fallen zusätzlich zu den vorweggenommenen Ausgaben Kosten an. Dies sind zum Beispiel Kosten für die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen, Werbekosten, monatliche Beiträge für Premiummitgliedschaften usw. Diese sind jedoch für jeden Social Media Kanal unterschiedlich und werden nun etwas genauer erläutert.

### 5.2.1 Online Jobbörsen

Bei Online Jobbörsen handelt es sich im Grunde genommen um die öffentliche Variante der HR-Recruiting Software. Hier können jedoch auch Arbeitnehmer ihre Stellengesuche aufgeben und nicht nur auf die Angebote der Unternehmen zugreifen. Die Nutzung von Online-Stellenbörsen ist für Suchende prinzipiell auch ohne die Registrierung und das Anlegen eines Accounts möglich. Nur für die Nutzung von zusätzlichen Services wie dem „Jetzt bewerben“ Link und dem Aufgeben eigener Gesuche ist die Angabe von Informationen in Form eines Profils nötig. Arbeitgeber müssen jedoch zwingend ein Profil besitzen und die Kosten für das Einstellen der Stellenausschreibung tragen. Die Preisspanne für die Veröffentlichung von Ausschreibungen liegt bei 750 € – 1.200 €. <sup>117</sup> Häufig handelt es sich dabei um Komplettpakete. Darin enthalten sind beispielsweise die „7-Tages Aktualisierung“, die Platzierung auf zahlreichen Partnerwebsites und Kandidatenvorschläge. Zudem existieren auch Jobbörsen von Bildungseinrichtungen, welche in der Regel für beide Seiten eine kostenlose Alternative bieten. Hier liegt der Fokus jedoch häufig auf den Stellenausschreibungen für Nebenjobs, Abschlussarbeiten und Teilzeitstellen.

### 5.2.2 Jobsuchmaschinen

Besonders gern von potentiellen Bewerbern genutzt sind die Jobsuchmaschinen. Es ist kein Social Media (Recruiting) Kanal im eigentlichen Sinn, da weder Stellengesuche noch Angebote oder irgendeine Art Kommunikation darüber stattfinden. Durch die Suchmaschinenoptimierung (SEO) der Betreiber kann jedoch erreicht werden, dass mehr Arbeitssuchende auf die ausgeschriebenen Stellen aufmerksam werden. Eine Jobsuchmaschine wie zum Beispiel Kimeta oder jobrobot durchsucht die Karrierewebsites der Unternehmen und stellt eine tabellarische Übersicht von allen dort verfügbaren Stellenangeboten zusammen.

---

<sup>117</sup> Vgl. (Zils, Online-Recruiting.net, 2015)

Dabei kann sie durch einen speziellen Algorithmus mehr Ergebnisse liefern als die „normalen“ Suchmaschinen wie Google oder Yahoo. Diese Übersicht besteht aus einer Ansammlung von Links und leitet den Interessenten anschließend auf die entsprechende Firmen-seite weiter. Die Jobsuchmaschine ist also ein „Traffic-Generator“. Die Eintragung der Karriereseite ist bei den meisten Suchmaschinen kostenfrei, abgerechnet wird dann nach dem Cost-per-Click Modell. Sobald der Link angeklickt wird, fallen bei dem Unternehmen Kosten (meist nur Cents) an.<sup>118</sup>

### 5.2.3 Social Media

Bei Social Media ist die Erstellung eines Firmenprofils zwar häufig kostenfrei, jedoch müssen anschließend monatliche Beiträge abgeführt werden. Das trifft vor allem auf die Netzwerke XING und LinkedIn zu. Es gibt aber auch die Möglichkeit, einen kostenfreien Account zu betreiben und zu einem späteren Zeitpunkt zu einem vollwertigen Profil aufzuwerten. Bei Facebook, Twitter und Co. entstehen nur dann Kosten für die Unternehmen, wenn die „Posts“<sup>119</sup> besonders hervorgehoben werden sollen, um mehr User zu erreichen, oder wenn eine Werbeanzeige geschaltet werden soll. Dabei bietet Facebook die Möglichkeit, Beiträge gezielt für eine bestimmte Zielgruppe zu bewerben. Auch das geplante Budget ist frei wählbar, ob nun ein Mindestbudget von einem Euro pro Tag, oder die Festlegung eines Laufzeitbudgets. Die Kosten sind somit sehr variabel und die Zielgruppenansprache äußerst detailliert möglich.

## 5.3 Personalkosten

Der wohl größte Kostenpunkt für den Einsatz von Social Media Recruiting Maßnahmen ist jedoch das Personal. Das liegt vor allem daran, dass die Planung, Durchführung und die Pflege der Social Media Recruiting Aktivitäten viel Zeit in Anspruch nimmt. Außerdem sind auch die veränderten Anforderungen, die an einen Recruiter gestellt werden ein Grund dafür.

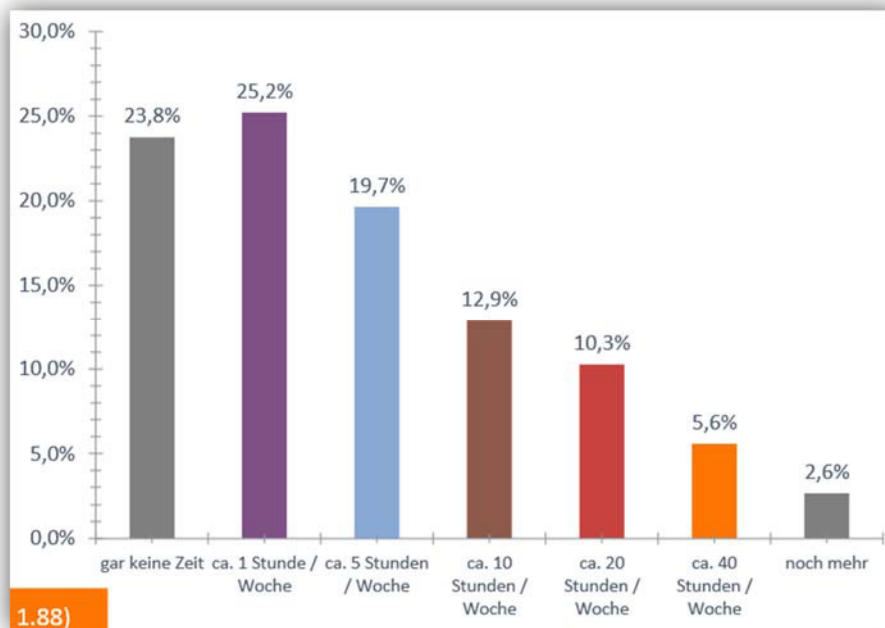
---

<sup>118</sup> Vgl. (Institute for Competitive Recruiting, 2015)

<sup>119</sup> Engl. Posting – beschreibt eine Mitteilung auf einem sozialen Netzwerk

### 5.3.1 Zeitaufwand im Social Media Recruiting

In der aktuellen Social Media Recruiting Studie der Beratungsfirma Socialmedia-Recruiting.net von Eva Zils, haben 700 Teilnehmer aus Deutschland (423) und der Schweiz Angaben über ihre Aktivitäten zur Personalbeschaffung in sozialen Netzwerken gegeben. Dazu zählte auch, wie viel Zeit die Mitarbeiter des Unternehmens (kumuliert) für Social Media Recruiting Aktivitäten aufbringen. In Abbildung 32 zeigt sich, dass 25,2% lediglich eine Stunde pro Woche für die SMR-Aktivitäten aufbringen, was für eine gute Social Media Recruiting Strategie wohl kaum ausreichend ist.



**Abbildung 32: Übersicht über Zeitaufwendungen (kumuliert) für Social Media Recruiting Aktivitäten<sup>120</sup>**

Immerhin 32,6% der Befragten Unternehmen gaben an, fünf bis zehn Stunden pro Woche dafür zu nutzen. Noch mehr Zeit verbringen nur noch knapp 18,5% in sozialen Netzwerken. Im Schnitt werden also etwa zwei Stunden pro Woche (hoch von ursprünglich 1,5h/Woche) verwendet. Aus der Studie geht ebenfalls hervor, dass 46% der Befragten Social Media zur

<sup>120</sup> (Zils, 2015)

Direktansprache benutzen, was die geringe Zeitaufwendung für mich noch unklarer erscheinen lässt. Vor allem aus dem Grund, dass in den „echten“ sozialen Netzwerken wie Facebook die tägliche Nutzungsdauer stark zugenommen hat.<sup>121</sup> Insgesamt 169 Minuten sind deutsche Onliner täglich im Internet, ein Anstieg von 36 Minuten im Vergleich zum Vorjahr.<sup>122</sup> Dies wiederum wird in der Studie auf die erhöhte Nutzung mobiler Endgeräte zurückgeführt, worauf mit dem bereits erwähnten Responsive Design oder einer mobilen Website reagiert wird.

### **5.3.2 Wissensbilanz zur Identifizierung benötigter personeller Ressourcen**

Die Wissensbilanz ist auch hier eine grundlegende Voraussetzung für Unternehmen, um die sozialen Medien effektiv als Personalbeschaffungsmethode zu verwenden. In dieser sehr detaillierten Betrachtung der Geschäftsprozesse werden nämlich, ähnlich wie bei der sogenannten GAP-Analyse, Lücken zu erkennen sein, in denen viel Potential zur systematischen Verbesserung der Unternehmen stecken. Auch wenn die Erstellung einer Wissensbilanz einen hohen Kosten- und Aufwandsfaktor darstellt, wird es sich rentieren. Geht aus dieser Bilanz hervor, dass nicht ausreichend Mitarbeiter vorhanden sind, sollten Personalbeschaffungsmaßnahmen eingeleitet werden. Hat sich jedoch auch herausgestellt, dass die aktuell im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter ein ausreichendes Bildungsniveau besitzen, um die vergebenen Ziele zu erreichen, ergibt sich eine gute Ausgangssituation. Der nächste Schritt wäre nun, eine möglichst genaue Stellenbeschreibung der Mitarbeiter zu generieren, die bereits im Unternehmen arbeiten und dies als Tätigkeitsbeschreibung einer Stellenausschreibung in sozialen Netzwerken zu nutzen. Für den Fall, dass diese komfortable Ausgangssituation nicht gegeben ist und die bisherige Qualität der Fachkompetenz nicht zur Zielerreichung ausreicht, sollte eine Art GAP-Analyse vorgenommen werden. Dazu sollte sich ggf. sogar abteilungsübergreifend Gedanken gemacht werden, welches Knowhow unbedingt notwendig ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es entsteht ein Wunschprofil für den „perfekten neuen Mitarbeiter“. Anschließend wird ein Profil der aktuellen Mitarbeiterkompetenzen gefertigt und dem gegenübergestellt. Die Folge sind konkrete Anhaltspunkte über die derzeitigen Schwächen der betroffenen Abteilung. Diese Schwä-

---

<sup>121</sup> Vgl. (Birgit van Eimeren, 2015)

<sup>122</sup> Geht ebenfalls aus der Studie, erschienen 2013 hervor.

chen wiederum könnten durch Personalweiterbildung verbessert werden, was kostengünstiger wäre als einen neuen Mitarbeiter einzustellen. Jedoch ist zu bedenken, dass die geplanten Weiterbildungsmaßnahmen auch zu dem ausgewählten Mitarbeiter, besser gesagt zu seiner Persönlichkeit und seinen Interessen passen. Es ist in meinen Augen sinnvoller nicht die bisherigen Schwächen zu Stärken verwandeln zu wollen, was wohl schlussendlich eher mit einem netten Versuch als wirklichen Erfolg enden würde. Besser ist es die vorhandenen Stärken weiter auszubauen und zu entwickeln. Da in den meisten Firmen wenig Wissen über die sozialen Medien zu finden ist und sowohl Personal- als auch Marketingmitarbeiter schnell an die fachlichen Grenzen gelangen hat sich ein neues Berufsbild entwickelt.

### 5.3.3 Das neue Berufsbild des Recruiters

Mit der Veränderung des Personalmarktes änderte sich auch das Berufsbild des Recruiters (Abb. 33). „Vom ursprünglichen Generalisten, der Bewerbungen verwaltet, zum Spezialisten, der gezielt Leute anspricht.“<sup>123</sup>

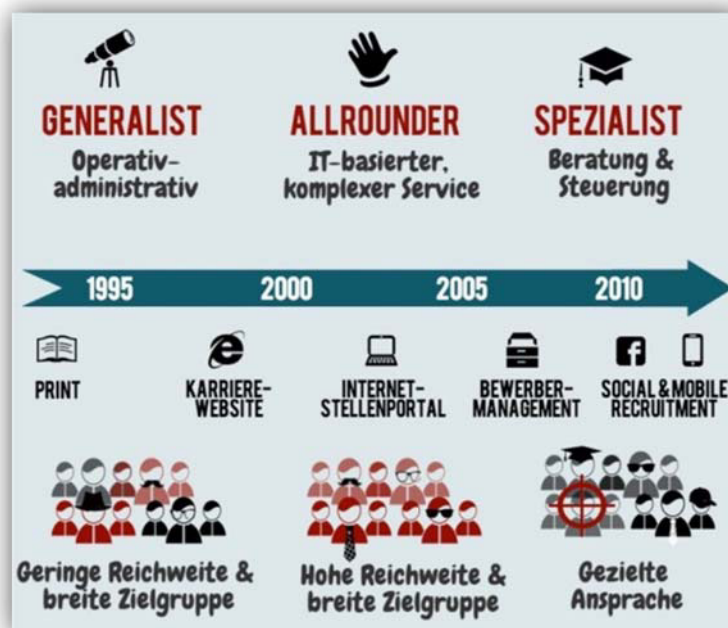


Abbildung 33: Aufgabenfokus von Recruitern (Absolventa)<sup>124</sup>

<sup>123</sup> (Ortmann, Social Recruiting, 2014)

<sup>124</sup> (Ortmann, Social Recruiting, 2014)

Durch die technologischen Neuerungen (E-Recruiting Software, Social Media) und das veränderte Nutzungsverhalten der Zielgruppe werden die Recruiter vor neue Herausforderungen gestellt. Wohingegen der Recruiter vor einigen Jahren nur administrative Tätigkeiten wahrnehmen musste, ist er heute auch als Berater und Verkäufer tätig. Doch damit ist es auch noch nicht getan. Die ursprünglichen Aufgaben des „Recruiter 1.0“ haben sich ebenfalls verändert. In Abbildung 34, eine Grafik des ICR, ist übersichtlich dargestellt, was die Unterschiede im Vergleich zum Recruiter 2.0 sind.

	<b>Recruiter 1.0</b>	<b>Recruiter 2.0</b>
<b>Selbstverständnis</b>	Administrator	Berater & Verkäufer
<b>Auftragsannahme</b>	Nimmt Jobprofil vom HM entgegen	Berat und challenged HM bei Erstellung des Jobprofils
<b>Stellenausschreibung</b>	Publiziert das Jobprofil online oder in Printmedien	Erstellt eine performance-orientierte Stellenausschreibung
<b>Bewerbersuche</b>	Sucht nur passiv (Print und/oder Online)	Sucht auch aktiv in allen zielgruppenadäquaten Kanälen
<b>Vorauswahl</b>	Führt die Vorauswahl anhand des Jobprofils durch	Hat ein tiefes Verständnis für die zu besetzende Position
<b>Bewertung</b>	Ist sich aufgrund des unscharfen Profils unsicher	Nutzt eignungsdiagnostische Kenntnisse beim Abgleich der Erfordernisse und Qualifikationen
<b>Interview</b>	Interviewt zu viel, da Verständnis für das Profil fehlt	Interviewt verhaltensbasiert mit Verständnis für die notwendigen Kompetenzen
<b>Bewerberüberzeugung</b>	Bietet Bewerber nur Standardvertrag an	Überzeugt Bewerber mit einer differenzierenden Arbeitgeber-Attraktivitätsaussage

**Abbildung 34: Unterschied Recruiter 1.0 und Recruiter 2.0<sup>125</sup>**

Zu dem von ICR beschriebenen neuen Berufsbild des „Recruiter 2.0“ kommt die notwendige Qualifikation des Krisenmanagers hinzu, der souverän mit dem Phänomen des Shitstorms umzugehen weiß. Außerdem sollte er oder sie sich durch eine gute Kommunikationsfähigkeit auszeichnen. Roland Meyer schreibt darüber, dass der neue Recruiter die Marketing-

<sup>125</sup> (Institute for Competitive Recruiting, 2015)

grundsätze verstehen und anwenden können muss. Auch Recherchetechniken werden benötigt, um die passenden Talente in den Onlinebörsen zu identifizieren. Besonders bei der Personalgewinnung für das Top-Management ist es zudem essentiell, *„die Geschäftsprozesse, die Anforderungen, die Kernkompetenzen und die Strategien des Unternehmens zu kennen“*<sup>126</sup>.

### 5.3.4 Der Weg zum neuen Recruiter

Die zentrale Frage wird hier sein, wie mit diesem Wandel in den Unternehmen umgegangen wird. Werden Mitarbeiter geschult und bilden sich in den fehlenden Kompetenzen weiter oder könnte es sinnvoller sein, auf neue Mitarbeiter zu setzen, welche die fehlenden Kompetenzen bereits besitzen? In diesem Zusammenhang ist die Studie der Gallup-Organisation sehr interessant. Die beiden Langzeitstudien mit mehr als 80.000 beteiligten Managern zum Thema „Persönlichkeitsentwicklung und erfolgreiche Führung“ brachten 34 Talent-Leitmotive zur Identifizierung der persönlichen Stärken hervor.

Die beiden Mitglieder der Gallup-Organisation Marcus Buckingham (Vizepräsident) und Donald O. Clifton (Vorsitzender) leiteten aus ihren Erkenntnissen drei wesentliche Prinzipien ab, die erforderlich sind um ein starkes Leben zu führen. Zum einen ist eine Stärke auf *„eine beständige, beinahe perfekte Leistung einer Tätigkeit“*<sup>127</sup> und auf die führenden Talente einer Person zurückzuführen. Um eine Tätigkeit als die eigene Stärke zu beschreiben, muss diese also beständig geleistet werden können und ist demnach in Form der Leistung auch messbar. Buckingham und Clifton ergänzen zudem, dass eine Stärke nur dann als solche bezeichnet werden kann, wenn eine Person ganz in der Tätigkeit aufgehen kann und sie wiederholt, glücklich und erfolgreich ausübt. *„Zweitens brauchen Sie nicht in jedem Aspekt Ihrer Rolle eine Stärke aufzuweisen, um sie ausgezeichnet zu tun.“*<sup>128</sup> Auf einen Mitarbeiter der Personalabteilung würde dies beispielsweise bedeuten, dass es ihm oder ihr durch eine ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreudigkeit leicht fällt, auf potentielle Bewerber während einer Messe zuzugehen und sie für das Unternehmen so zu begeistern, dass sie sich auch bewerben. Zu den Aufgabenbereichen in einer Personalabteilung gehört

---

<sup>126</sup> (Meyer, 2013, S. 51)

<sup>127</sup> (Marcus Buckingham, 2011, S. 32)

<sup>128</sup> (Marcus Buckingham, 2011, S. 34)

aber ebenso gut, die Lohn- und Gehaltsabrechnungen zu erstellen und viele Verwaltungsaufgaben zu übernehmen. Angenommen, dass diese Bereiche eher zu den Schwächen des kommunikativen Mitarbeiters gehören, können sie durch die abteilungsinterne Kommunikation mit Kollegen delegiert werden. So kann ein weiterer Mitarbeiter, dessen Stärken eher in der Disziplin oder Strategie liegen, diese „unliebsame“ Aufgabe übernehmen und sich im Gegenzug aus der externen Personalbeschaffung herausnehmen.<sup>129</sup> Aus diesem Beispiel ergibt sich das dritte und letzte Prinzip nach dem Gallup-Institut. *„Drittens werden Sie sich nur durch die Maximierung Ihrer Stärken hervortun, niemals durch das Fixieren auf Ihre Schwächen.“*<sup>130</sup> Dabei werden die Schwächen jedoch keinesfalls einfach ignoriert, sondern es werden vielmehr Wege gefunden, diese zu umgehen und eher an seinen Stärken zu arbeiten. Dies kann zum Beispiel durch das oben genannte Delegieren oder Abgeben und Teilen von Aufgabengebieten geschehen. Hinzu kommt auch, dass die stetige Verbesserung der einzelnen Mitarbeiterstärken auch das Unternehmen in seinen Geschäftsprozessen stärkt und somit dessen Konkurrenzvorteile sichert. Auch da wird ausreichend Potential vorhanden sein, denn jede Branche und jeder Markt verändern sich, wodurch auch jedes Unternehmen ständig auf dem neusten Stand sein sollte, um sein intellektuelles Kapital zu sichern. Im Buch von Stephen R. Covey las ich das erste Mal von der Charakter-Ethik und der Persönlichkeits-Ethik. Er erkannte, dass die Charakter-Ethik zum Thema Erfolg in der gesamten amerikanischen Literatur seit 1776 als Voraussetzung für diesen galt.<sup>131</sup> *„Sie basiert auf charakterlichen Eigenschaften wie etwa Integrität, Demut, Treue, Mäßigung, Mut, Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß, Einfachheit und Bescheidenheit.“*<sup>132</sup> Es wurde demnach angenommen, dass der Schlüssel für ein erfolgreiches Leben darin lag, diese Eigenschaften entweder von Geburt an zu besitzen, oder aber sich anzueignen und, darauf kommt es hier am meisten an, in sein Wesen zu integrieren. *„Die Charakter-Ethik beruht auf der grundlegenden Vorstellung, dass es Prinzipien gibt, die die Effektivität des Menschen bestimmen.“*<sup>133</sup> Die der Charakter-Ethik entgegenstehende Persönlichkeits-Ethik, welche sich nach Ansicht Covey's nach dem ersten Weltkrieg etablierte und dessen Begriff von ihm geprägt wurde, bezieht ihre Bewunderung und Anziehungskraft eher aus

---

<sup>129</sup> Die hier aufgeführten Annahmen über mögliche Stärken und Schwächen dienen nur als Beispiel und müssen so nicht vorkommen.

<sup>130</sup> (Marcus Buckingham, 2011, S. 34)

<sup>131</sup> Vgl. (Covey, 2013, S. 27)

<sup>132</sup> Ebd. (Covey, 2013)

<sup>133</sup> (Covey, 2013, S. 41)



dem Anschein, eine schnelle und effektive Methode für Erfolg zu sein.<sup>134</sup> Für ihn entspricht sie dem „Schema von »schnell reich sein« oder »Wohlstand ohne Arbeit«“. <sup>135</sup>

Im Kontext von Personalentwicklungsmaßnahmen ist es demnach nur dann effektiv für die Unternehmung, wenn der betroffene Mitarbeiter eine grundlegende Affinität zum jeweiligen Weiterbildungsschwerpunkt besitzt und die gelernten Inhalte verinnerlichen kann. Ist dies nicht gegeben, ist es sinnvoller durch externe Beschaffungsmaßnahmen einen neuen Mitarbeiter in das Unternehmen zu holen, der die fehlenden Kompetenzen als seine Stärken beschreibt. Aus diesen Gründen ist es zum einen wichtig, dass bei geplanten Weiterbildungen eine hohe Affinität des Mitarbeiters zum Fortbildungsgebiet besteht und somit auch der Wille vorhanden ist, das Gelernte zu verinnerlichen und beständig ausüben zu wollen. Zum anderen ist es wenig sinnvoll, sich auf das Reduzieren der entdeckten Schwächen von einzelnen Mitarbeitern zu konzentrieren. Neben den Kosten welche für die Erstellung einer Wissensbilanz anfallen können, werden also die Kosten, für die Mitarbeiter herangezogen, die sich um die Erstellung, Pflege und Weiterentwicklung der genutzten Social Media Recruiting Kanäle kümmern. Ein Unternehmen, welches in Zukunft auf die Nutzung von Social Media Recruiting nicht verzichten möchte, sollte nicht nur die Kosten der einzelnen Kanäle, sondern auch alle vorweggenommenen Ausgaben betrachten.

---

<sup>134</sup> Vgl. (Covey, 2013, S. 45)

<sup>135</sup> Ebd. (Covey, 2013)

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

In dieser Arbeit wollte ich herausfinden, ob der Einsatz von Social Media Recruiting Maßnahmen für die externe Personalbeschaffung wichtig oder eher als Trend anzusehen ist. Zentraler Ansatzpunkt war hier die Problematik des Fachkräftemangels, der unbestreitbar in Deutschland vorherrscht. Zusätzlich wollte ich erfahren, wie der Erfolg dieser Aufwendungen, vor allem in Bezug auf die immateriellen und nicht greifbaren Werte, gemessen werden kann. Da ich während der Recherchephase nur wenige Informationen zu einer konkreten Erfolgsmessung finden konnte, habe ich den Schwerpunkt darauf gelegt, einige Möglichkeiten zusammenzutragen. Zu Beginn der Arbeit habe ich mich den Ursachen der Personalkrise und den Möglichkeiten des Social Media Recruitings gewidmet. Anschließend beschäftigte ich mich mit den Methoden zur Erfolgsmessung aus dem Bereich des Social Web und des Social Media Marketings, um dadurch Rückschlüsse auf die Vorgehensweise im Social Media Recruiting ziehen zu können. Dies war auch der Ansatz für das nachfolgende Kapitel, in dem die konkrete Berechnung mit Hilfe des ROI im Fokus stand. Abschließend ging ich auf alle weiteren Kosten ein, die für eine Konzeption und die Durchführung, sowie die Pflege von Social Media Recruiting Maßnahmen notwendig sind. In beiden Kapiteln habe ich dabei Rücksicht auf materielle und immaterielle Vermögenswerte gelegt. Ich komme zu dem Schluss, dass im Angesicht des Fachkräftemangels und dem veränderten Nutzungsverhalten der Zielgruppe, Social Media Recruiting keinesfalls nur als Trend abgetan werden sollte. Ebenso komme ich zu dem Ergebnis, dass eine gute Social Media Recruiting Strategie über einen „SMR-Mix“ erreicht wird. Also eine Kombination aus zwei oder drei Onlinepräsenzen in den aufgeführten Netzwerkportalen und einer mobilen Karriereseite. Darüber hinaus habe ich mich mit der Hypothese beschäftigt, dass die Onlinemedien bessere Steuerungsmöglichkeiten und eine unmittelbare Kommunikation mit der Zielgruppe bieten. In diesem Zusammenhang fand ich heraus, dass zwischen den Annahmen, was von einer Firmenseite auf sozialen Netzwerken erwartet wird, häufig Wahrnehmungslücken zwischen den Unternehmen und den Konsumenten bestehen. Das Wissen darüber, was die Erwartungen und Wünsche der Zielgruppe sind, sollte jedoch unbedingt in die Strategieplanung mit einfließen. Um die Gesamtkosten einer Social Media Recruiting Strategie einschätzen zu können, sah ich als wichtig an, alle möglichen Kosten zu betrachten. Dazu habe ich alle relevanten Kostenblöcke und konkrete Rechenbeispiele für die Berechnung des Social Media ROI beschrieben. So können die Leser dieser Arbeit Rückschlüsse darauf ziehen, ob die Implementierung einer Social Media Recruiting Strategie für

ihr Unternehmen sinnvoll wäre. Social Media Recruiting Aktivitäten stellen eine vielversprechende Ergänzung zu den bisherigen, externen Personalbeschaffungsmaßnahmen dar. Der hohe Aufwand für eine professionelle Strategieplanung und eine zeitintensive Umsetzung ist demnach empfehlenswert und wird sich rentieren. Ich sehe es auch als erwiesen an, dass der Einsatz von Online Recruiting Maßnahmen ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis darstellt. Selbst wenn die vorweggenommenen Ausgaben in Verbindung mit den Kosten für das Personal hoch erscheinen, steigt die Chance für Unternehmen, die offenen Stellen mit qualifizierten Mitarbeitern zu besetzen. In Zukunft werden all die Unternehmen erfolgreich ihre Vakanzen füllen können, die schnell, kommunikativ und proaktiv agieren.

Mit großem Interesse sehe ich der Zukunft des Online-Personalmarketings entgegen. Dabei sind für mich die wichtigsten Themen: das Mitarbeiterempfehlungsprogramm, das „Social CRM“ und der Portfolio-Worker. Bei dem Social CRM (Social Customer Relationship Management) werden Kundendaten mit den Informationen aus den Social Media Profilen verknüpft. *„Gemeint ist die Ausdehnung des klassischen Customer Relationship Managements (CRM) auf soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter, Youtube oder XING, um Kundenbeziehungen aufzubauen, zu pflegen und zu verbessern. Social CRM bedeutet aber nicht nur, in digitalen Dialog mit Kunden zu treten, sondern ihnen dabei einen echten Mehrwert zu bieten. Denn Kunden sollen nicht länger nur loyal, sondern begeisterte Botschafter der Unternehmensprodukte und -Dienstleistungen werden.“*<sup>136</sup> Welche Potentiale, Forschungsfragen und Inhalte sich aus diesem neuen Trend entwickeln, erforscht derzeit auch die Universität Leipzig. Dies nutzen, wahrscheinlich auch wegen Datenschutzbedenken, erst wenige Unternehmen. Außerdem ist davon auszugehen, dass ein hoher technischer Aufwand dahinter steht, um die gewonnen Daten auch nutzenbringend auszuwerten. Ausgehend von der Annahme, dass die passenden Bewerber im privaten oder geschäftlichen Umfeld der angestellten Mitarbeiter zu finden sind, hat sich die Idee des Mitarbeiterempfehlungsprogrammes entwickelt. Laut Armin Trost, Professor für Personalmanagement an der Business School der Hochschule Furtwangen, funktioniert das wirklich. Im Schnitt, so geht es aus der Studie hervor, führen *„sieben Empfehlungen zu drei Einstellungen – eine Quote, die bei klassischen Rekrutierungswegen nur schwer zu erreichen ist“*.<sup>137</sup> Der Portfolio-Worker wird, nach meiner Ansicht, auch bald sehr gefragt sein. Der größte Vorteil für die

---

<sup>136</sup> (CAS Mittelstand, 2015)

<sup>137</sup> (Monster.de, 2015)

Unternehmen liegt wohl in seiner Flexibilität. Der Portfolio-Worker ist ein externer Mitarbeiter, welcher entweder sehr tiefgehendes oder aber ein sehr breites Fachwissen mitbringt. Es kann jedoch auch ein externer Mitarbeiter mit den „t-shaped“ Eigenschaften sein. Ihn zeichnet aus, dass er ein breites und gleichzeitig auch tief gehendes Spezialwissen besitzt. Vor allem bei Projekten, die für das Unternehmen voraussichtlich nur einmal in so hoher Ausprägung anfallen, dass zusätzliches Fachwissen benötigt wird, ist dies eine gute Möglichkeit, eventuelle personelle Vakanzen auszugleichen.

Zu guter Letzt werde ich mit Spannung verfolgen, mit welcher Intensität das E-Recruiting in Zukunft bei den Unternehmen genutzt wird. Ob die Bedeutung des Social Media Recruitings weiter zunimmt und ob die Social Media Recruiting Strategie bald auch ein fester Bestandteil in den Unternehmen sein wird.

## Literatur

- Arbeitskreis Wissensbilanz. (2005). *Lastenheft zur Wissensbilanz-Toolbox*. Berlin: Fraunhofer IPK.
- Bärmann, F. (2012). *Social Media*. Heidelberg: Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.
- Beilharz, F. (25. 05 2012). *Slideshare*. Von <http://de.slideshare.net/dim/social-media-roi-erfolgsmessung-in-sozialen-netzwerken-13073643> abgerufen
- Beilharz, F. (2014). *Social Media Marketing im B2B*. Köln: O'Reilly Verlag.
- Bendel, P. D. (19. 04 2015). *Springer Gabler Wirtschaftslexikon*. Von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soziale-medien.html> abgerufen
- Birgit van Eimeren, B. F. (02. 05 2015). *ard-zdf-onlinestudie.de*. Von <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=439> abgerufen
- Bosch, G. (01. 06 2011). *Wirtschaftsdienst*. Von <http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2011/7/fachkraeftemangel-hausgemachte-probleme/> abgerufen
- Brickwedde, W. (07. 12 2013). *Slideshare*. Von <http://de.slideshare.net/WBrickwedde/social-media-recruiting-report-2013> abgerufen
- Brickwedde, W. (2013). *Social Media Recruiting 2013*. Online <http://www.competitiverecruiting.de/resources/Social+Media+Recruiting+Report+2013+final.pdf>: Institute for Competitive Recruiting.
- Bundesinstitut für Wirtschaft und Technologie. (2013). *Wissensbilanz Made in Germany*. München: PRpetuum GmbH.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. (2005). *Wissensbilanz - Made in Germany*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. (2008). *Wissensbilanz - Made in Germany*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (01. 05 2008). *BVDW - Wir sind das Netz*. Von <http://www.bvdw.org/medien/fragen-und-antworten-zu-cookies?media=290> abgerufen

- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (2012). *Online-Media Trends 2013*. Düsseldorf: BVDW.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (2014). *Faszination Mobile – Verbreitung, Nutzungsmuster und Trends?* online: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.
- Bundeszentrale für politische Bildung. (26. 09 2012). *Bundeszentrale für politische Bildung*. Von <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61541/altersstruktur> abgerufen
- CAS Mittelstand. (24. 05 2015). *CAS Mittelstand*. Von <http://www.cas-mittelstand.de/crm-nutzen/crm-trends/social-crm.html> abgerufen
- Ceyp, M., & Scupin, J.-P. (. (2013). *Erfolgreiches Social Media Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Covey, S. R. (2013). *Die 7 Wege zur Effektivität*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Dannhäuser, R. (. (2015). *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dennerlein, S. B. (18. 04 2015). *Springer Gabler Wirtschaftslexikon*. Von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/immaterielles-wirtschaftsgut.html?referenceKeywordName=immaterieller+Wert> abgerufen
- Deutsche Bundesbank Eurosystem. (28. 04 2015). *Deutsche Bundesbank Eurosystem*. Von <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Aufgaben/Bankenaufsicht/Basel2/basel2.html> abgerufen
- Deutsches Medieninstitut GmbH. (03. 05 2015). *Shitstorm Notruf*. Von <http://shitstorm-notruf.de/praevention/> abgerufen
- Dräther, R., Koschek, H., & Sahling, C. (2013). *Scrum - kurz und gut*. Köln: O'Reilly Verlag GmbH&Co.KG.
- Economy Watch. (29. 06 2010). *Economy Watch*. Von <http://www.economywatch.com/marketing/romi-return-on-marketing-investment.html> abgerufen
- Elke Theobald, P. T. (2011). *Brand Evolution - Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springe Fachmedien.
- Esch, D. F.-R. (19. 04 2015). *Springer Gabler Wirtschaftslexikon*. Von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/logfile.html> abgerufen

- Filla, A. (2006). *Controlling von Intangibles*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Frigelj, K. (16. 10 2011). *Die Welt*. Von <http://www.welt.de/dieweltbewegen/article13663781/Das-grosse-Sterben-der-Grundschulen-im-Westen.html> abgerufen
- Glaser, C. (2013). *Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Graf, D. (24. 04 2012). *Shitstormskala Wetterbericht für Social Media*. Von <http://www.feinheit.ch/blog/2012/04/24/shitstorm-skala/> abgerufen
- Gründerszene. (06. 01 2015). *Gründerszene*. Von <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/employer-branding> abgerufen
- Hass, B., Walsh, G., & Kilian, T. (. (2008). *Web 2.0 Neue Perspektiven für Marketing und Medien*. Leipzig: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Hettler, U. (2012). *Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*. Online (ebook): Walter de Gruyter.
- Heymann-Reder, D. (2011). *Social Media Marketing: Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen*. Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.
- Holtbrügge, D. (2013). *Personalmanagement*. Heidelberg: Springer Verlag Berlin.
- Initiative D21. (2014). *Mobile Internetnutzung 2014*. Trier: Schmekies, Medien & Druck.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2014). *Fachkräfteengpässe in Unternehmen*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
- Institute for Competitive Recruiting. (03. 05 2015). *Institute for Competitive Recruiting*. Von <http://www.competitiverecruiting.de/Recruiter20.html> abgerufen
- Kai Mertens, H. S. (2009). *Wissensmanagement im Mittelstand*. Leipzig: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Kai Mertins, K. A. (2005). *Wissensbilanzen*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Kernis, M., & Goldman, B. (2006). *A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research*. [https://www.researchgate.net/publication/222578792\\_A\\_Multicomponent\\_Conceptualization\\_of\\_Authenticity\\_Theory\\_and\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/222578792_A_Multicomponent_Conceptualization_of_Authenticity_Theory_and_Research): Authenticity Inventory.
- Kerstholt, M. (02. 01 2015). *Tagesschau.de*. Von <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/rente-139.html> abgerufen

- Kreutzer, R. T. (2014). *Praxisorientiertes Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Landeszentrale für politische Bildung. (01. 12 2013). *Landeszentrale für politische Bildung*. Von [http://www.lpb-bw.de/pisa\\_12.html](http://www.lpb-bw.de/pisa_12.html) abgerufen
- Lenz, R. (12. 03 2013). *Slideshow*. Von <http://de.slideshare.net/MandarinMedien/social-media-monitoring-erfolgsmessung-mandarin-medien-robert-lenz> abgerufen
- ManpowerGroup. (2014). *The Talent Shortage Continues*. Online: ManpowerGroup.
- Marcus Buckingham, D. O. (2011). *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!* Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Messing, A. (21. 04 2015). *INIFA - Initiative Fachkräfte*. Von <http://www.inifa.de/arbeitgebermarke/> abgerufen
- Meyer, R. (2013). *Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit*. Zürich: PRAXIUM-Verlag.
- Monster.de. (05. 25 2015). *Monster.de*. Von <http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/rekrutierung-verguetung/bewerberauswahl/mitarbeiter-als-headhunter-102000.aspx> abgerufen
- Mulligan, M. (20. 01 2011). *Forrester*. Von [http://blogs.forrester.com/mark\\_mulligan/11-01-20-digital\\_natives\\_the\\_generation\\_that\\_music\\_product\\_strategy\\_forgot](http://blogs.forrester.com/mark_mulligan/11-01-20-digital_natives_the_generation_that_music_product_strategy_forgot) abgerufen
- North, K. (2003). *Wissensorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Onlinemarketing Praxis. (22. 04 2015). *Onlinemarketing Praxis*. Von <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/tracking> abgerufen
- Ortmann, Y. (1. 10 2014). Social Recruiting. *T3N Digital Pioneers*, S. 194.
- Ortmann, Y. (2014). Social Recruiting. *T3N Digital Pioneers*, 42-47.
- Pein, V. (06. 01 2014). *Toushenne*. Von <http://www.toushenne.de/newsreader/social-media-measurement-key-performance-indicators.html> abgerufen
- Prensky, M. (2014). *Cross Currents*. Boston: Wadsworth.
- Randstad Deutschland GmbH & Co. KG. (2011). *Randstad Arbeitsbarometer 2011: Bedeutung von Social Media bei der Jobsuche*. Eschborn: Randstad Deutschland GmbH & Co. KG.



- Scherg, C. (19. 04 2015). *Christian Scherg - Krisenkommunikation | Reputation | Internet*. Von <http://www.christianscherg.com/christian-scherg-blog/item/shitstorm-definition> abgerufen
- Schmidt, J.-H. (2013). *Social Media*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stange, D. E.-M. (14. 01 2013). *SPD Sachsen*. Von <http://afb.spd-sachsen.de/2014/01/dr-stange-jeder-zehnte-schueler-in-sachsen-ohne-chance/> abgerufen
- Stange, D. E.-M. (16. 10 2013). *SPD Sachsen*. Von <http://afb.spd-sachsen.de/2013/10/dr-stange-spd-fraktion-fordert-schluss-mit-schulschliessungen-nur-aenderung-des-schulgesetzes-bringt-sicherheit/> abgerufen
- Statista. (05. 01 2015). *Statista*. Von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen/> abgerufen
- Teetz, T. (01. 05 2015). *Milch&Zucker*. Von <http://www.milchundzucker.de/Bewerbermanagement-Software-CV-Parsing.html> abgerufen
- Tim Ebner, B. (19. 04 2015). *social media, shitstorm und marketing blog*. Von <http://www.socialmediafacts.net/de/social-media/shitstorm-checkliste-definition> abgerufen
- Trost, A. (19. 04 2015). *Schweizer-online.de*. Von [http://content.schweitzer-online.de/static/catalog\\_manager/live/media\\_files/representation/zd\\_std\\_orig\\_\\_zd\\_schw\\_orig/000/024/115/9783472074854\\_content\\_pdf\\_1.pdf](http://content.schweitzer-online.de/static/catalog_manager/live/media_files/representation/zd_std_orig__zd_schw_orig/000/024/115/9783472074854_content_pdf_1.pdf) abgerufen
- Universität Zürich. (2014). *Challenges and Opportunities of Social Business Solutions*. Zürich: Universität Zürich.
- UPS. (24. 10 2011). *Slideshare*. Von <http://de.slideshare.net/eremedia/real-social-media-roi-from-UPS?ref=http://www.competitiverecruiting.de/ControllingvonSocialMediaRecruitingAktivitaeten.html> abgerufen
- UPS. (26. 01 2012). *Slideshare*. Von [http://de.slideshare.net/MikeVangel/real-social-media-recruitment-roi-from-UPS-11278020?qid=96b18e07-2fa4-4b6f-ab74-adf777b86113&v=qf1&b=&from\\_search=2](http://de.slideshare.net/MikeVangel/real-social-media-recruitment-roi-from-UPS-11278020?qid=96b18e07-2fa4-4b6f-ab74-adf777b86113&v=qf1&b=&from_search=2) abgerufen
- Wingenter, D. T. (2013). *Social Media und der ROI*. Köln: O'Reilly Verlag.
- Wolfgang Appel, B. M.-D. (2013). *Digital Natives*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Wolfgang Appel, B. M.-D. (2013). *Digital Natives - Was Personaler über die Generation Y wissen sollten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- XING AG. (03. 05 2015). *X/ING*. Von <https://www.xing.com/companies/jackwolfskingmbh%26co.kgaa> abgerufen
- Ziegler, C.-N., & Lambertin, J. (2013). *Social Media und der ROI*. Köln: O'Reilly Verlag GmbH.
- Zils, E. (18. 08 2011). *Socialmedia-Recruiting.de*. Von <http://socialmedia.online-recruiting.net/definition-was-ist-social-media-recruiting/> abgerufen
- Zils, E. (10. 05 2015). *Online-Recruiting.net*. Von <http://www.online-recruiting.net/jobboersen-stellenangebote-jobsuche-weltweit/#jobboersennutzung> abgerufen
- Zils, E. (2015). *Social Media Recruiting Studie*. Straßburg: Online-Recruiting.net .



## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Frankenberg, den 16.06.2015.

Jana Eimicke